

LYHENNETTY TYÖAIKA

Vaikutus työhyvinvointiin ja yrityksen tuottavuuteen

Silja Iljana & Eve-Helmi Aapro
Opinnäytetyö OAMK
Syksy 2025
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Johtaminen ja HR & Taloushallinto

Tekijä(t): Silja Iljana & Eve-Helmi Aapro
Opinnäytetyön otsikko: Lyhennetty työaika, vaikutus työhyvinvointiin ja yrityksen tuottavuuteen
Työn ohjaaja: Topi Haapasalo
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2025
Sivumäärä: 46 + 4 liitettä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten lyhennetty työaika vaikuttaa työhyvinvointiin sekä yrityksen tuottavuuteen. Tutkimuksella haluttiin lisätä tietoisuutta lyhennetyin työajan eri muodoista ja sen tuomista mahdollisista hyödyistä yritykselle.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, tarkemmin tapaustutkimuksena. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin puolistrukturoituja haastatteluita. Haastattelut toteutettiin neljälle eri yhteistyöyritykselle eri toimialoilta. Yritykset olivat kokeilleet lyhennettyä työaika eri tavoin. Tutkimuksessa keskityttiin yrityksen näkökulmiin ja yksittäisten työntekijöiden kokemukset rajattiin ulkopuolelle. Osa haastatteluista käsiteltiin anonymisti toiveiden mukaisesti. Tietoperusta keskittyy kolmeen suurempaan kokonaisuuteen: lyhennettyyn työaikaan, työhyvinvointiin sekä yrityksen tuottavuuteen.

Tutkimuksessa olennaisiksi tuloksiksi esille nousi lyhennetyin työajan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Työtyytyväisyys kasvoi lyhyemmän työajan ansiosta ja tämä vaikutti yhdellä yrityksellä myös positiivisesti henkilöstön vaihtuvuuteen. Tuottavuus ei kaikilla yrityksillä muuttunut lyhyemmästä työajasta huolimatta.

Tuloksien pohjalta voitiin päätellä, että lyhennetyin työajan ansiosta työntekijöiden työhyvinvointi ja työn imu parantuivat. Huomattiin myös, että pienemmillä resursseilla saatiin aikaan vähintäänkin yhtä paljon tulosta. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia miten lyhennetty työaika vaikuttaa työurien jatkumiseen ja pidentymiseen. Myös johtamismallien sekä organisaation käytäntöjen vaikutuksia lyhennetyin työajan onnistumiseen voisi tarkastella enemmän.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Bachelor of Business
Option of Managerial Work and HR & Financial Administration

Author(s): Silja Iljana & Eve-Helmi Aapro

Title of thesis: Reduced working hours, and its effects on well-being and company's productivity

Supervisor: Topi Haapasalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2025

Number of pages: 46 + 4 appendices

The purpose of this thesis was to find out how the reduced working hours effect on employees' well-being and company's productivity. The study was conducted as qualitative research. We interviewed four different companies using semi-structured interview questions. Three of these companies were Finnish and one was Swedish company.

Results showed that the reduced working hours effects positively to well-being and employee satisfaction. Reduced working hours leaves employees' more time to exercise and recover from work. This reduces the risks of burnout and work-related stress. Productivity in the company either improved or remained the same during reduced working hours.

Overall, reduced working hours result in positive for both the company and employees. With fewer resources, more or at least the same amount was achieved in the company. In the future, more research could be conducted on career progression and development.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT.....	3
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO	6
2 LYHENNETTY TYÖAIKA.....	8
2.1 Lyhennetyn työajan eri muodot.....	8
2.2 Lyhennetyn työajan historia.....	9
2.3 Lyhennetty työaika Euroopassa.....	10
3 TYÖHYVINVOINTI.....	12
3.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi.....	12
3.2 Työhyvinvoinnin tilanne Suomessa	13
3.3 Työn voimavarat ja kuormitustekijät	14
3.4 Työhyvinvointi lyhennettyä työaika noudattaessa.....	15
4 YRITYKSEN TUOTTAVUUS	17
4.1 Tuottavuuteen vaikuttavat tekijät	17
4.2 Tuottavuuden mittaaminen	18
4.3 Työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen	20
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	22
5.1 Aineistonkeruu	22
5.2 Eettisyys	24
5.3 Aineiston analysointi.....	26
6 TULOKSET	27
6.1 Vehree mainostoimisto	27
6.2 Vapa Media Oy	28
6.3 Yritys A	29
6.4 Yritys B	30
6.5 Aineiston ryhmittely.....	32
6.5.1 Työajan lyhentämisen mahdollisuudet ja rajoitteet organisaatioissa.....	32
6.5.2 Lyhennetyn työajan yhteys työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.....	33

6.5.3	Lyhennetyt työajan vaikutukset yritysten tuottavuuteen.....	35
6.6	Aineiston abstrahointi	36
7	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET	41
	LIITTEET.....	46

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on lyhennetyn työajan vaikutukset työhyvinvointiin ja yrityksen tuottavuuteen. Lyhennetty työaika ja työhyvinvointi toimii tutkimuksen perustana ja tarkastelemme niiden pohjalta tarkemmin talouden näkökulmaa.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää lyhennetyn työajan vaikutuksia työhyvinvointiin ja myös yrityksen tuottavuuteen. Tässä opinnäytetyössä perehdytään aiheeseen yritysten näkökulmasta ja rajataan pois yksittäisten työntekijöiden kokemukset. Tutkimuksessa halutaan vastata seuraaviin kysymyksiin: miten lyhennetty työaika vaikuttaa työhyvinvointiin ja miten tämä tulos vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen?

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja tarkemmin tapaustutkimuksena. Tutkimuksen avulla halutaan ymmärtää ja selittää asioiden välisiä yhteyksiä aiempien aineistojen sekä empiiristen aineistojen avulla. Aineistoa hankitaan kirjallisista lähteistä, kuten tieteellisistä artikkeleista ja kirjoista. Lisäksi hyödynnetään yhteistyöyritysten kanssa käytäviä haastatteluita.

Opinnäytetyön aihe on valikoitunut sen ajankohtaisuuden ja lisääntyvän näkyvyyden vuoksi. Esimerkiksi Yle on uutisoinut lyhennetyn työajan kokeiluista. Artikkeleissa kerrotaan lyhennetyn työajan muun muassa parantaneen työntekijöiden työhyvinvointia sekä tyytyväisyyttä, samalla kun tuottavuus on kasvanut tai pysynyt samana. (Valkama 28.10.2024; Muilu s.a.) Näiden pohjalta kiinnostuimme tutkimaan aihetta lisää ja selvittämään millainen yhteys lyhennetyllä työajalla todellisuudessa on työhyvinvointiin ja yrityksen tuottavuuteen.

Opinnäytetyön alkuun olemme laatineet tietoperustan lyhennetystä työajasta, työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta. Tietoperustan jälkeen olemme kertoneet tutkimuksessa käytettävistä tutkimusmenetelmistä, aineiston keräämisestä, sen analysoinnista sekä tutkimuksen eettisyydestä. Tämän jälkeen olemme kertoneet tuloksista sisällönanalyysin avulla ja lopuksi pohtineet tuloksia aiheesta.

Tämä tutkimus on toteutettu hyvien tieteellisten tutkimusten käytänteitä noudattaen. Tutkimus on tehty rehellisesti, huolellisesti ja vastuullisesti huomioiden

eettiset ja tietosuojaan liittyvät vaatimukset. Tutkimuksessa on varmistettu avoimuus ja läpinäkyvyys kaikissa sen vaiheissa. Olemme myös huolehtineet lähteiden asianmukaisesta käytöstä ja viittauksista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 15.3.2023.)

2 LYHENNETTY TYÖAIKA

Lyhennetystä työajasta keskusteleminen on jälleen viime vuosina aktivoitunut (Lindström, Savaspuro & Dufva 2023, 96). Etätöiden yleistyessä alettiin pohtimaan, voisiko työtehtävät hoitaa lyhyemmässä kuin lakisääteisessä ajassa. Näin siirryttiin tarkastelemaan, voisiko työntekoon käytettävää aikaa vähentää tunnilla tai parilla päivässä. Tällöin työntekijöille jäisi enemmän aikaa vapaa-ajalle. (Lindström ym. 2023, 96.) Lyhennetylle työajalle on myös lakisääteisiä intressejä. Robert Skidelsky esittelee artikkelissaan pääsyitä miksi lyhennettyyn työaikaan tulisi siirtyä lain näkökulmasta. Yhtenä perusteluna on esimerkiksi se, ettei työaika ole lyhentynyt pitkään aikaan. Tämä on harvinaista työajan kehityksessä, etenkin historian näkökulmasta. (Skidelsky 9/2019, 9.)

Työajalla tarkoitetaan sitä aikaa, joka käytetään työn tekemiseen. Myös se aika, jolloin työntekijällä on velvollisuus olla työnantajan käytettävissä, lasketaan työajaksi. (Työaikalaki 872/2019, 2:3.) Työaikalaisissa lyhennetystä työajasta käytetään myös käsitettä osa-aikatyö (Työaikalaki 872/2019). Tilastokeskuksen mukaan osa-aikaiseksi työajaksi luetaan sellaiset työajat, joiden säännöllinen viikkotyöaika on vähintään 10 prosenttia tarkasteltavan alan yleistä työaikaa lyhyempi. (Tilastokeskus s.a.). Tässä opinnäytetyössä käytämme käsitteitä osa-aikainen ja lyhennetty työaika vaihtokelpoisesti.

2.1 Lyhennetyn työajan eri muodot

Lyhennettyä työviikkoa voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Voidaan esimerkiksi tehdä neljä päivää viikossa töitä tai lyhentää työpäivien pituutta. Kun työpäiviä lyhennetään, pysytään kuitenkin viidessä työpäivässä. (Valkama 28.10.2024.) Työaikalain mukaan yleistyöaika on kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa (Työaikalaki 872/2019, 3:5). Tyypillinen työviikko on usein viisipäiväinen, jolloin töitä tehdään maanantaista perjantaihin. Tällainen standardi työviikko juontaa juurensa noin 1919 luvulle, jolloin myös 8 tunnin työpäivät vakiintuivat. (Ilo.org s.a. 51.) Nyt perinteisen työviikon ohelle on kuitenkin alettu selvittämään uutta työntekomallia, lyhennettyä työaikaa.

Nelipäiväinen työviikko on yksi lyhennetyn työajan muodoista. Sen on todettu motivoivan tavallista enemmän työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia sekä toimimaan sosiaalisesti vastuullisesti yrityksessä, kerrotaan Cell Pressin julkaisemassa artikkelissa. (Rae 2025.) Kaikki yritykset eivät pysty joustamaan siten, että heillä onnistuisi järjestää nelipäiväistä työviikkoa. Vaihtoehtoisena tapana voidaan järjestää porrastettuja malleja. Yhtenä vaihtoehtona on ratkaisu, jossa osa henkilöstöstä on vapaalla maanantaisin ja osa perjantaisin. Myös viiden päivän työviikot lyhennetyillä työtunneilla on yksi vaihtoehto. (Valtioneuvosto 30.3.2023, 5.)

2.2 Lyhennetyn työajan historia

Historia osoittaa, että työaika on lyhennetty aikojen saatossa jopa vuodesta 1874 asti. Tuolloin työaika saattoi olla 56 ½ tuntia viikossa ja vuonna 1886 työaika saattoi olla jopa 74 tuntia viikossa. Tästä eteenpäin viikoittaisia työntunteja on laskettu säännöllisesti. Ensin vuonna 1909 siirryttiin 8-tuntisiin työpäiviin muun muassa kaivoksilla. Vuonna 1935 siirryttiin 44 tunnin työviikkoihin ja muutama vuosi myöhemmin mahdollistettiin palkalliset vapaapäivät juhlapäivinä. 1962 siirryttiin yleisesti 40 tunnin työviikkoon. 2003 EU määräsi maksimiviikkotyötunneiksi 48 tuntia. (Skidelsky 2019, 26–27.)

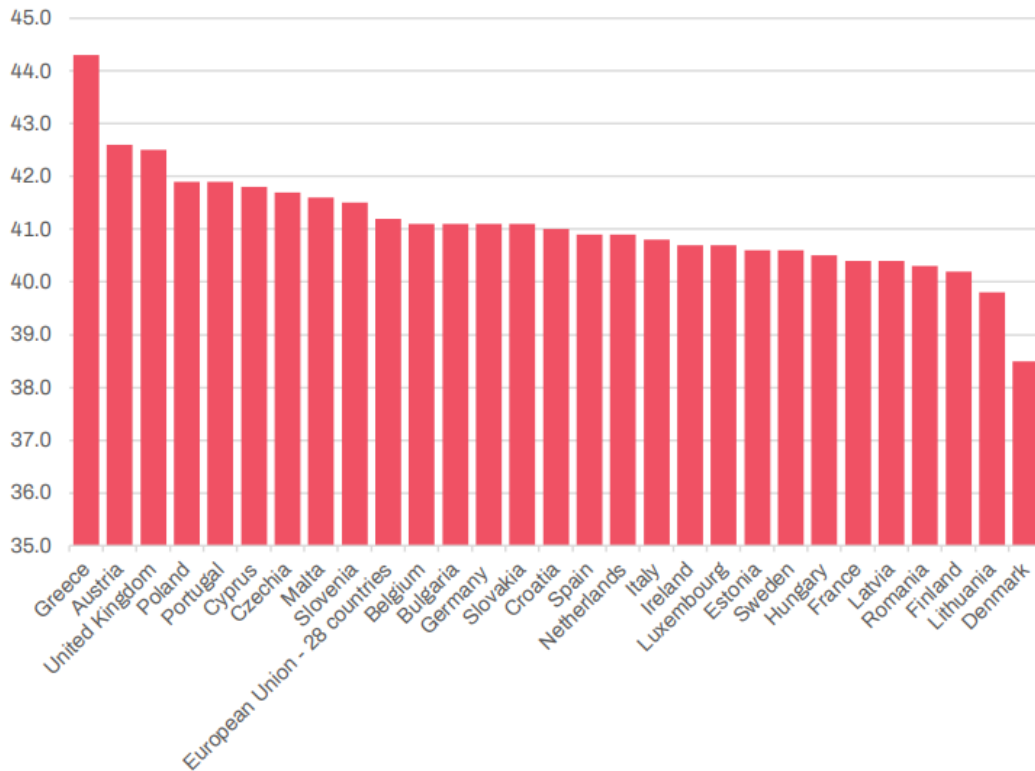
Erilaisia kokeiluja lyhennetystä työajasta on tehty jo vuonna 1998. Robert Skidelsky esittelee tekstissään Ranskan 35-tuntisen työviikon, jota kutsutaan nimellä ”Reduction du temps de travail (RTT)”. Tällöin Ranskassa astui voimaan laki ”Aubry 1”, jonka mukaan viikoittainen työtuntimäärä oli 35-tuntia yksityisellä sektorilla. Työtuntien vähentäminen ei tuolloin pienentänyt työntekijöiden palkkaa. Isompien yritysten tuli ottaa lyhennetyt työtunnit käyttöön viimeistään 2000 vuoteen mennessä ja pienempien 2002 vuoteen mennessä. Lyhyemmän työajan tavoitteena oli pääasiassa kasvattaa työllisyyttä ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Myöhemmin onkin laskettu, että työpaikkoja saatiin lain avulla lisättyä jopa 350 000:lla. Tapahtuneen jälkeen todettiin myös, että ne yritykset, jotka noudattivat kyseistä lakia, olivat niin sanottuja ”good practice” -yrityksiä. (Skidelsky 2019, 31–32.)

Kaikilla aloilla lyhennetty työaika ei kuitenkaan välttämättä toimi. Tämän osoitti aiemmassa kappaleessa puhuttu Ranskassa vuonna 1998 voimaan asetettu laki 35-tuntisista työviikoista. Esimerkiksi sairaalassa lyhennetty työaika oli haastava toteuttaa muun muassa työpaikkojen lisäämisen ja tuottavuuden näkökulmasta. Tämä johtui siitä, että valmistuvien hoitajien määrä oli rajallinen eikä uusia työntekijöitä tästä syystä ehditty palkkaamaan kompensoiden työajan lyhentämistä. (Skidelsky 2019, 33.)

2.3 Lyhennetty työaika Euroopassa

Työterveyslaitos on toteuttanut kirjallisuuskatsauksen, jossa tarkasteltiin lyhennetyt työajan kokeiluja. Kirjallisuuskatsaukseen tietoa on kerätty maista, joiden työ kulttuuria voidaan verrata pohjoismaiseen työ kulttuuriin. Vuonna 2022 Euroopan Unionista korkein osa-aikaisten työntekijöiden osuus oli Alankomaissa, 47 prosenttia. Suomessa kaikista työllisistä tuolloin osa-aikaisesti työskenteli 19 prosenttia. Saksassa toteutetussa tutkimuksessa todettiin, että 34-tunnin viikkotyöaika pidettiin keskimäärin sopivana työaikana. Se on noin neljä tuntia aikaisemmin noudatettua työaika vähemmän. (Työterveyslaitos 2023d, 7–8.)

Ennen Suomessa on vältelty lyhyempään työaikaan siirtymistä ikääntyvän väestön vuoksi. Nyt kansainväliset kokeilut ovat kuitenkin näyttäneet ja kannustaneet yrityksiä siirtymään lyhennettyihin työtunteihin ajatellen sen tuomia hyötyjä. (Heikkinen 22.3.2023.) Suomessa tehdään muihin Euroopan maihin verrattuna töitä ajallisesti vähemmän (kuva 1). Vuonna 2018 Suomessa viikkotyöaika oli noin tunnin lyhyempi kuin Euroopan unioniin kuuluvien maiden keskiarvo. (Skidelsky 2019, 10.)



KUVA 1. Kokoaikaisten työntekijöiden keskimääräiset viikoittaiset työajat päätyössä Euroopan maissa vuonna 2018. (Skidelsky 2019, 11.)

Lyhennettyä työaika tarkastellessa on hyvä myös tarkastella työurien pituuksien kehittymistä. Työurien kehitystä tukevat taloudellinen vakaumus ja työvoiman kysyntä, kun taas toistuva työttömyys heikentää työkykyä ja lyhentää työuria. Työelämään työuran alkuvaiheessa siirtyminen, työelämässä pysyminen sekä työelämästä eläkkeelle siirtyminen vasta vanhuuseläkkeen kautta ovat edellytyksiä työurien pidentämiselle, kertoo Gröhn Sosiaali- ja terveysministeriöstä. (Gröhn 2011, 11.) Eläketurvakeskuksen tutkimuksen mukaan osalla suomalaisista työurat ovat lyhentyneet ja osalla pidentyneet. Tutkimuksen mukaan ansiotyöurat pitenivät keskimäärin 1,2 vuotta 18-vuotiaasta vanhuuseläkeikään vuosina 2010–2022. (Eläketurvakeskus 16.12.2024.) Eläketurvakeskuksen erikoistutkija Noora Järnefelt arvioi, että tulevaisuudessa yli 40 vuoden työuria voidaan jo pitää tavallisina (Eläketurvakeskus 16.12.2024).

3 TYÖHYVINVOINTI

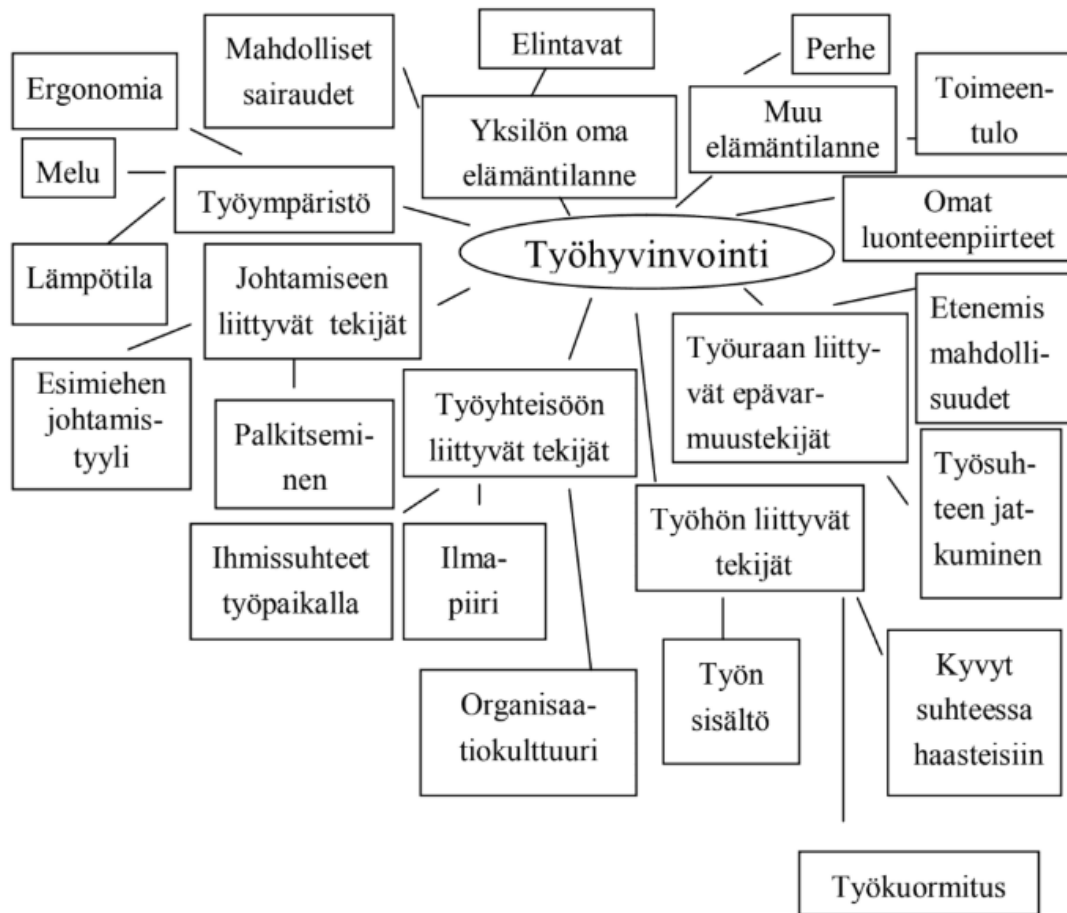
Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, kun työn vaatimukset ja henkilöstön voimavarat ovat tasapainossa niin fyysisesti kuin henkisesti. Työhyvinvointi syntyy työntekijän jaksamisesta vastata työn haasteisiin työn vaatimusten ja kuormituksen ollessa sopivaa. (Työterveyslaitos s.a. a.)

Parantaakseen ja saavuttaakseen henkilöstön hyvän työhyvinvoinnin, organisaation täytyy tehdä erilaisia toimenpiteitä. Näitä voivat olla esimerkiksi systemaattinen johtaminen, henkilöstön voimavarojen lisääminen, strateginen suunnittelu sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuva arviointi. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat työntekijän omien tulkintojen lisäksi organisaation johtamistyyli, tavat toimia, työilmapiiri ja työn piirteet. Työhyvinvointi-kirjassa todetaan, että hyvinvoiva organisaatio on rakenteeltaan joustava, jatkuvasti itseään kehittävä sekä jokaiselle turvallinen. (Manka & Manka 2023, 109, 114.)

3.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita; fyysistä, psyykkistä, sosiaalista sekä henkistä työhyvinvointia. Sen edistämistä on vastuussa niin yhteiskunta, organisaatio kuin myös yksilö itse. Yhteiskunta pitää huolen, että yksilöllä itsellään on hyvät puitteet ja mahdollisuudet ylläpitää omaa työkykyä. Organisaation tehtävänä on rakentaa hyvä ja turvallinen työilmapiiri sekä organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät viihtyvät. Kaikkeen ei voi yhteiskunta ja organisaatio itse vaikuttaa, jolloin vastuu omasta työhyvinvoinnista siirtyy työntekijälle itselleen. Tällaisia työhyvinvointia edistäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi terveelliset elintavat. (Virolainen 2012, 11–12.)

Virolainen on laatinut kokonaisvaltaista työhyvinvointia kuvaavan kuvion, jossa nousee esiin tärkeimpiä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tekijöitä (kuva 2). Työntekijän kokema mielihyvä, työn imu, sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys vahvistavat työssä viihtymistä sekä edistää myös työntekijän työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 13.)



KUVA 2. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. (Virolainen 2012, 13.)

Työhyvinvointia voidaan mitata ja seurata erilaisilla mittareilla. Valinta mitä mittaria käytetään, riippuu siitä, minkälainen organisaatio on kyseessä ja mitä tarpeita sekä tavoitteita heillä on. Esimerkiksi sairauspoissaolojen seuranta ja erilaiset kyselyt ovat hyviä seuraamaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja kuormitustekijöitä. (Finla työterveys 20.3.2024.) Henkilöstön työtyytyväisyyttä voidaan mitata myös hyödyntämällä eNPS-mittaria tai muuta vastaavaa henkilöstön tyytyväisyyttä mittaavaa menetelmää. (Luutonen & Murtomaa 2025, 316.)

3.2 Työhyvinvoinnin tilanne Suomessa

Työhyvinvoinnin tutkimusta on ollut olemassa jo yli 100 vuotta. Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty jo 1920-luvulla, jolloin se keskittyi lääketieteelliseen ja fysiologiseen stressitutkimukseen. Myöhemmin tutkimuksen kohteet laajenivat muun

muassa psykologisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaviin reaktioihin sekä ympäristön piirteisiin. (Manka & Manka 2023, 91.)

Työterveyslaitoksen Miten suomi voi -tutkimuksen vuonna 2025 saaduista tutkimustuloksista selviää suomalaisten työuupumuksen jämähtäneen koronapandemian jälkeiselle tasolle. Myös työkyky koetaan heikommaksi, vaikka työn imu on palannut samalle tasolle mitä se oli ennen pandemiaa. (Työterveyslaitos 2025b.)

Työeläkevakuuttaja, Keva, on toteuttanut yhteistyössä julkisen alan työmarkkinaosapuolten edustajien kanssa tutkimuksen julkiselle sektorille liittyen henkilöstön työoloihin sekä työhyvinvointiin vuonna 2024. Tutkimukseen haastateltiin 3500 palkansaajaa. Tutkimuksen mukaan julkisella sektorilla kolme neljästä työntekijästä tunsi, että töissä ollessaan heillä on innostusta ja iloa tehdä työtään. Vaikka tutkimuksesta käy ilmi, että työhyvinvoinnin kehitys on ollut myönteistä, henkisen työkyvyn kokemuksessa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia. (Pekkarinen, Korhonen & Erkkilä 2025, 8, 14, 18.)

3.3 Työn voimavarat ja kuormitustekijät

Työtyytyväisyys on positiivinen tunnetila, jossa työntekijä arvioi oman työnsä miellyttäväksi. Työtyytyväisyys kertoo, kuinka tyytyväinen työntekijä on työhönsä sekä kuinka hyvin nykyinen työ vastaa hänen tarpeita ja toiveita. (Das 2024, 29.) Virolaisen mukaan työntekijän yksilötasolla kokemaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat koulutus ja työntekijän asema organisaatiossa. Usein korkeammissa asemissa olevat työntekijät ovat tyytyväisempiä omaan työhönsä. (Virolainen 2012, 49.)

Työn imulla tarkoitetaan työntekijän tunnetilaa, jolloin hän kokee myönteistä ja motivoitunutta tunnetta omaa työtä tehdessään. Työn imulla pyritään ennakoimaan työmotivaatiota sekä työpahoinvointia. Työn imua tarkastellessa voidaan nostaa esille kolme tärkeää ominaisuutta: tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Kun työntekijä haluaa antaa parastaan, hän panostaa omaan aktiiviseen toimintaan sekä on sitoutunut työhönsä. (Manka & Manka 2023, 101, 273.)

Flow-tilasta voidaan puhua, kun työntekijä on niin keskittynyt työhönsä, että hän ei enää tiedosta ulkopuolisia asioita ja tuntee nautintoa töitä tehdessä. Psykologi Csíkszentmihályi on jopa kertonut ihmisen olevan onnellisimmillaan, kun hän saavuttaa flow-tilan. Flow-tilassa työntekijällä ei pyöri mielessä enää ajan seuraaminen, hälinä ympärillä tai esimerkiksi työstä saatava palkka, sillä hän on niin keskittynyt ja uppoutunut tekemäänsä työhön. Flow-tilaan pääseminen edellyttää, että työntekijä on aidosti kiinnostunut työtehtävistä, joita hän tekee. Tyypillisesti tilanteissa, joissa työntekijän taidot ja haasteet ovat tasapainossa, on mahdollisuus saavuttaa flow-tila. (Virolainen 2012, 85.)

Työperäinen stressi aiheuttaa työntehokkuuden hiipumista ja huomattavia kuluja yrityksille (Virolainen 2012, 31). Työperäisellä stressillä tarkoitetaan työntekijän kokemia tilanteita, joissa hän kokee työn odotusten ja vaatimusten olevan suhteessa hänen selviytymiseensä liian suurina. Työterveyslaitoksen mukaan Suomessa stressin oireita paljon tai melko paljon kokee jopa 17 prosenttia työntekijöistä. (Työterveyslaitos s.a. c.) Työntekijän oma persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten hän henkilökohtaisesti kokee stressiä. Persoonallisuus on keskeisessä roolissa myös siinä, miten työntekijä reagoi ja palautuu kokemastaan stressistä. (Manka & Manka 2023, 93.)

Työuupumus on pitkään jatkuneen stressin aiheuttama tila ja häiriö, jonka aikana työntekijän voimavarat loppuvat. Kun työntekijän voimavarat ja työn vaatimukset ovat epätasapainossa, on seurauksena työuupumus. (Työterveyslaitos s.a. c.) Työuupumus ja työssä koettu stressi kulkevat käsikädessä, sillä työuupumuksen seurauksena työntekijän työssä suoriutuminen heikkenee. Heikko suoriutuminen aiheuttaa lisää stressiä työntekijälle. Virolaisen mukaan suomalaisista lieväasteisiä työuupumuksen oireita on jopa noin 25 prosentilla ja kaikkein yleisimmin työuupumusta havaitaan yli 55-vuotiailla. (Virolainen 2012, 35–36.)

3.4 Työhyvinvointi lyhennettyä työaika noudattaessa

Lyhennetyt työajat itsessään vaikuttavat työhyvinvointiin mielenterveyttä ja hyvinvointia parantaen, mutta myös itse työn laadulla on merkittävä vaikutus, kertoo Iso-Britanniassa tehty tutkimus. Tutkimuksen mukaan ihmiset valitsevat

lyhennetyn työajan usein joko aiemman negatiivisen työkokemuksen vuoksi tai siksi, että he haluavat viettää aikaa myös muissa aktiviteeteissa. Lyhennetyn työajan lisäksi aikaa jää esimerkiksi urheiluun, ystävien tai sukulaisten kanssa olemiseen sekä lepoon ja palautumiseen. Tutkimuksen mukaan kansalliset työajan lyhennykset voisivat lisätä vapaa-aikaa, parantaa elämänlaatua, vähentää loppuunpalamista sekä lisätä tuottavuutta työtunteja kohden. (Kamerāde, Balder-son, Burchell, Wang & Coutts 2020, 7, 9, 12–13.)

Työterveyslaitoksen ”työajan lyhentämisen työpaikkatason interventiot ja kokei-lut” -kirjallisuuskatsauksen mukaan lyhennetyllä työviikolla on positiivisia vaiku-tuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimukset, jotka työterveyslaitos arvioi, osoittivat, että työn sovittaminen muuhun elämään helpottui, unen laatu parani, työntekijöiden stressi sekä erilaiset tuki- ja liikuntaelinoireet vähenivät, kun työai-kaa lyhennettiin 20–25 prosenttia. (Työterveyslaitos 2023d, 12, 26.)

4 YRITYKSEN TUOTTAVUUS

Tuottavuuden merkitys yritykselle on erittäin suuri. Sen vaikutus kannattavuuteen on merkittävä ja voi parhaimmassa tapauksessa lisätä kilpailukykyä. Tuottavuus tarkoittaa sitä, kuinka paljon voidaan tehdä vähemmällä määrällä. Sitä arvioi-
dessa ja laskiessa huomioidaan esimerkiksi yrityksen hankkimat tuotantopanok-
set, jotka suhteutetaan saatuun määrään tuotetta tai palvelua. Tällöin saadaan
selville, onko yrityksen tuottavuus laskenut, pysynyt ennallaan vai kasvanut.
(Osaavayrittaja.fi s.a.)

Suomessa työaikaan tapahtui muutos, kun vuonna 2016 Juha Sipilän hallitus
sopi kilpailukyky sopimuksen, jonka seurauksena viikkotyöaika piteni noin puo-
lella tunnilla. Sopimuksen päätavoitteena oli tuottavuuden kasvu, joka ei kuiten-
kaan toteutunut. (Lindström ym. 2023, 97.)

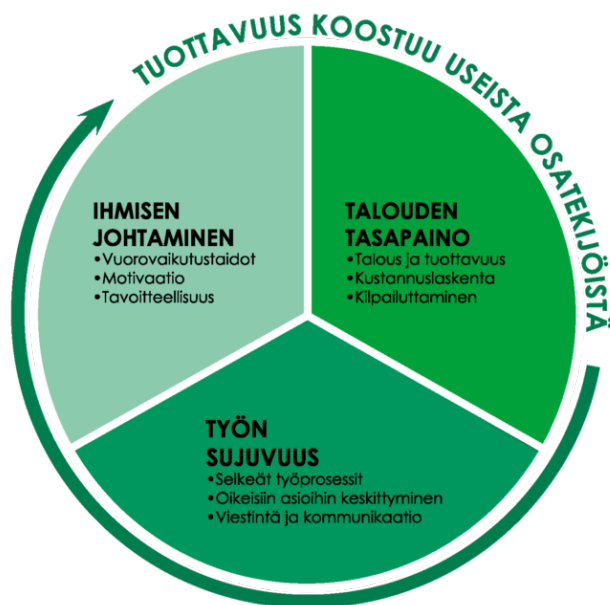
4.1 Tuottavuuteen vaikuttavat tekijät

Suuremmissa yrityksissä palkat vaikuttavat eniten kannattavuuteen ja näin ollen
myös tuottavuuteen. Yrityksen on pystyttävä kehittämään ja parantamaan tuotta-
vuuttaan, jotta palkkakustannukset voidaan kattaa ja samalla pysyä kannatta-
vana liiketoimintana. Pienyrittäjillä tilanne on toinen, koska heidän tulonsa muo-
dostuvat pääasiassa yrityksen voitosta. On tärkeää, että yrittäjä pystyy kehittä-
mään tuottavuuttaan muiden suurempien yritysten tuottavuuskehityksen mu-
kana. Muuten pienyrittäjän ansiokehitys voi laskea ja samalla tuottavuus heiketä.
(Osaavayrittaja.fi s.a.)

Kun tarkastellaan yrityksen tuottavuutta, voidaan huomata, että hyvällä työympä-
ristöllä on vaikutukset toisiinsa. Kun työolot ovat hyvät, työntekijät suoriutuvat pa-
remmin. (Akavaworks.fi 12.1.2022.) IBM.com sivustolla Cole Stykerin kirjoitta-
massa artikkelissa kerrotaan työntekijän tuottavuudesta. Käytännössä se tarkoit-
taa sitä, kuinka tehokkaasti työntekijä saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Jär-
kevä ajan suunnittelu ja käyttö auttavat etenemään työtehtävissä tehokkaammin
kuin epäselkeä tekeminen. Myös työympäristöllä on merkittävä vaikutus siihen,

kuinka hyvin työtehtävät saadaan hoidettua. Positiivinen ympäristö lisää todennäköisemmin työtyytyväisyyttä sekä parantaa työnlaatua. Työntekijän tuottavuuteen muita vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa taidot, pätevyys, johtajat sekä teknologia ja käytössä olevat työkalut. (Styker s.a.)

Työtehoseuran julkaisemassa kuvasta voidaan huomata olevan kolme suurempaa osa-aluetta, jotka yhdessä muodostavat yrityksen tuottavuuden. Siihen kuuluvat ihmisen johtaminen, talouden tasapaino ja työn sujuvuus (kuva 3). (Työtehoseura. s.a.)



KUVA 3. Tuottavuuden osatekijät (työtehoseura s.a.)

4.2 Tuottavuuden mittaaminen

Jotta yritys pysyy kannattavana, sen tuottavuuden on oltava jatkuvasti kehittyvää. Kun tuottavuus on kehittyvää ja nousevaa, yrityksen toiminta muuttuu kustannustehokkaammaksi. Työvoiman tuottavuuden mittaaminen on yleisin tuottavuusmittari, sillä se on helpoin laskea. Siinä suhteutetaan yrityksen panokset tuotoksiin. (Lieberman & Kang, s.a., 11.) (Kuva 4.) Mittaamisen avulla seurataan toiminnan

ja tuottavuuden kehityksen kaarta, sekä voidaan verrata tulosta edellisiin vuosiin, suunnitellen myös tulevaa. (Osaavayrittaja.fi s.a.)

$$\text{TUOTTAVUUS} = \frac{\text{TUOTOKSET}}{\text{PANOKSET}}$$

KUVA 4. Tuottavuuden laskukaava (Osaavayrittaja.fi s.a.)

Yrityksen tuottavuutta voidaan mitata sillä perusteella, miten yrityksessä panokset ja tuotokset käsitellään. Mittareilla voidaan selvittää esimerkiksi yksittäisen tekijän tuottavuutta tai monitekijäistä tuottavuutta. Yksittäisen tekijän tuottavuusmittareilla voidaan mitata muun muassa työvoiman tai pääoman tuottavuutta. Monitekijäisillä tuottavuudenmittareilla taas voidaan mitata tuottavuutta huomioiden monta tekijää yhtä aikaa. (Lieberman & Kang, s.a., 10.)

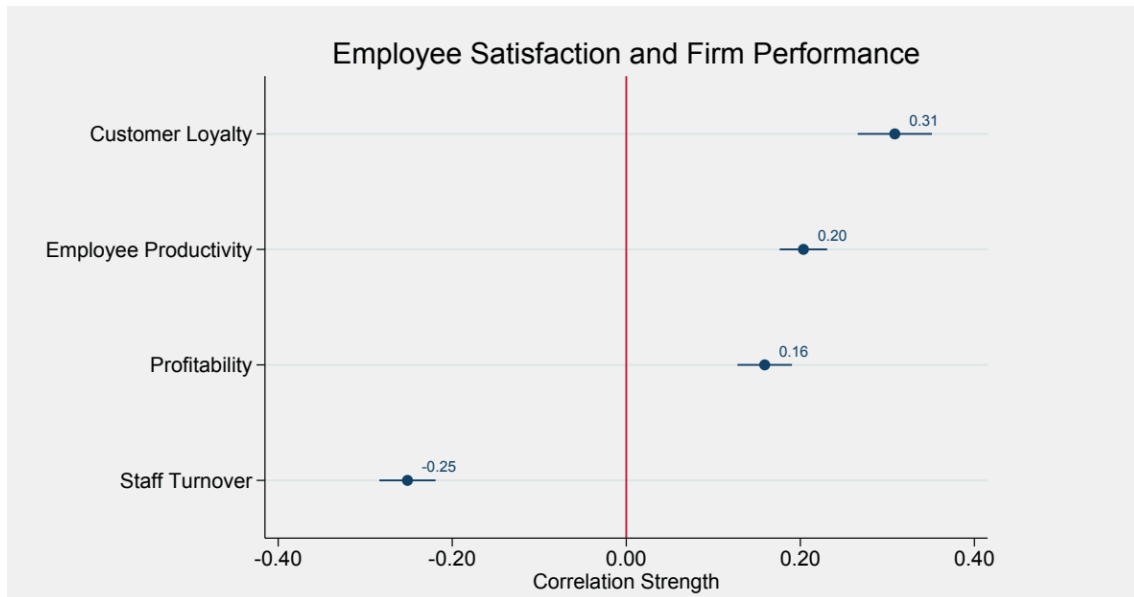
Pääoman tuottavuutta voidaan mitata suhteuttamalla tuotoksen määrä yhteen pääomapanosyksikköön. Pääoman tuottavuuden mittaaminen on vaikeampaa kuin työvoiman, sillä sitä varten pitää arvioida yrityksen pääomapanoksen suuruus. (Lieberman & Kang, s.a., 11.) Pääomalla tarkoitetaan yrityksen vierasta ja omaa pääomaa. Vieras pääoma voi olla esimerkiksi pankkilainaa ja oma pääoma on taas yritykseen sijoitettua pääomaa, yrityksen tuottamaa tuloa ja sen arvonnousua. (Suomi.fi, s.a.)

Työvoiman ja pääoman tuottavuuden mittarit voivat kuitenkin antaa myös vääriä tuloksia, sillä ne ovat vain osittaisia indeksejä (Lieberman & Kang, s.a., 11). Indeksi ilmaisee suhdelukua, joka osoittaa esimerkiksi muutoksia tai arvoja (Tilastokeskus, s.a.). Esimerkiksi työvoiman tuottavuutta voidaan parantaa, kun lisätään yrityksen pääomapanosta. Monitekijäistä tuottavuudenmittaria kannattaa hyödyntää, kun halutaan selvittää kokonaistehokkuus. Tällöin mitataan tuotoksen muutos suhteessa kaikkiin panosten muutoksiin. (Lieberman & Kang, s.a., 12.)

4.3 Työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen

Sage Journalsin julkaisemassa ”The Four-Day workweek: Possibility or Pipe Dream?” -artikkelissa kerrotaan, kuinka yritysten nelipäiväisissä kokeiluissa on huomattu tuottavuuden kasvaneen tai vähintään pysyneen samana, samalla kun palkka pysyi samana. Tutkimuksen ”4 Day Week Global (4DWG)” toteutti Andrew Barnes ja Charlotte Lockhart. Tutkimus aloitettiin vuonna 2022 ja mukana oli lähes 300 yritystä monesta eri maasta. Vuoden kuluttua tutkimuksesta, vain alle 10 prosenttia osallistuneista yrityksistä vaihtoivat takaisin perinteiseen viisi päiväiseen työviikkoon. Tutkimuksessa yrityksiä tuli keskittyä enemmän yrityksen kokonaisuuteen eikä yksittäisten ihmisten tehokkuuteen. Kun on yksi päivä vähemmän töitä, keskitytään enemmän jättämään pois työtehtäviä, jotka vievät turhaa aikaa. Muun muassa kokouksien aikoja lyhennettiin ja uusia järjestelmiä kehitettiin työn helpottamiseksi. Nämä edistivät työn sujuvaa tekemistä ja pitivät kokonaisuudessaan tehokkuuden vähintään samalla tasolla. (Schor 11.4.2025.)

Dr. Christian Krekel, George Ward ja Jan-Emmanuel de Neve ovat tutkineet työntekijöiden työhyvinvointia, tuottavuutta sekä yrityksen suoriutumista Harvard Business Schoolin julkaisemassa raportissa ”Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies”. Alla olevassa kuvassa on selvitetty työntekijöiden työtyytyväisyyden ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä. Tutkimuksessa on otettu huomioon kaikki eri toimialat sekä alueet maailmassa. (Kuva 5.) (Krekel, Ward & de Neve s.a, 47, 79.)



KUVA 5. Korrelaatio työntekijöiden tyytyväisyyden ja yrityksen suorituskyvyn välillä (Krekel, Ward & Neve s.a., 79.)

Työntekijöiden tyytyväisyys on vahvasti yhteydessä yrityksen menestykseen. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä, asiakasuskollisuus kasvaa ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Myös työntekijöiden tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välillä voidaan nähdä olevan selkeä positiivinen korrelaatio. Tuottavuus paranee, kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä. Yrityksen kannattavuus on myös parempi, kun henkilöstön tyytyväisyys ja asiakkaiden uskollisuus kasvaa samalla kun henkilöstön vaihtuvuus laskee. (Kuva 5.) (Krekel, Ward & de Neve s.a, 47, 79.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus. Tutkimuksessa tarkastellaan ja pyritään ymmärtämään lyhennetyn työajan toimintamallia yhteistyöyritysten näkökulmasta syventymättä henkilötasolle. Tarkoituksena on hahmottaa suurempi kokonaisuus lyhennetyn työajan, henkilöstön työhyvinvoinnin sekä yrityksen tuottavuuden välillä. Tutkimuksen kohteena toimii neljä yhteistyöyritystä eri toimialoilta niin Suomesta kuin Ruotsista.

Yhtenä tutkimusmenetelmänä olemme hyödyntäneet tekoälyohjelmaa, Microsoftin Copilotia. Tekoälyn avulla olemme muun muassa jäsenelleet tekstiä, ideoineet sisällysluetteloa sekä etsineet aineistoa tietoperustaan ja yrityksiä haastatteluihin. Olemme hyödyntäneet tekoälyä Oulun ammattikorkeakoulun tekoälylinjausten mukaisesti.

5.1 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin neljän haastattelututkimuksen avulla. Haastateltavien valitsemiseen vaikutti tiukka rajaus siitä, että lyhennettyä työaika on kokeiltu laajemmin yritystasolla. Haastattelut toteutettiin yksittäisinä ja puolistrukturoituina, eli teemahaastatteluina. Kyseisen haastattelumenetelmän etuna on mahdollisuus tarkentaa sekä syventää haastattelun kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. Haastattelussa etukäteen valitut teemat sekä niiden pohjalta laaditut kysymykset vievät haastattelua eteenpäin. Sen tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.1.)

Jokaisessa neljässä haastattelussa pääteemoina toimivat lyhennetty työaika, työhyvinvointi sekä yrityksen tuottavuus. Niiden pohjalta rakennettiin yksilöidyt haastattelukysymykset, joiden avulla saatiin lisätietoa ja ymmärrystä osa-alueiden välisistä suhteista. Kysymykset laadittiin Word-pohjaan, sillä sen avulla saatiin luotua nopeasti ja helposti selkeä runko haastattelukysymyksille teemoineen.

Kysymykset lähetettiin haastateltaville Vehree mainostoimisto ja Vapa Media Oy etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun tiukan aikataulun vuoksi. Kysymykset pohjautuvat aiemmin läpikäytyyn tietoperustaan, tukien opinnäytetyön aihetta.

Etsimme haastateltavat yritykset netistä useampien uutisartikkeleiden kautta, saimme ideoita lähipiiriltä sekä hyödynsimme apuna tekoälyä, Copilotia. Tavoitimme haastateltavat joko sähköpostitse tai LinkedInin kautta. Lähetimme kaikille haastateltaville yksilöidyt viestit, joissa esittelimme itseämme sekä opinnäytetyöämme. Annoimme haastateltaville mahdollisuuden valita toteutustavoista Teams-kokouksen tai sähköpostihaastattelun. Myös puhelimitse haastattelu oli mahdollinen. Kysyimme jokaiselta haastateltavalta, haluavatko he pysyä anonyyminä vai mainitaanko yrityksen nimi opinnäytetyössä. Olimme yhteydessä myös muihin potentiaalsiin haastateltaviin, mutta emme saaneet heiltä vastausta tai haastattelu ei ollut heille sillä hetkellä relevantti.

Haastattelimme tutkimusta varten Vehree mainostoimiston yrittäjää. Löysimme yrityksen eri uutisartikkeleiden kautta ja päädyimme ottamaan yhteyttä sähköpostitse elo-syyskuun vaihteessa. Sovimme yrittäjän kanssa Teams-kokouksen lokakuun alkuun, jossa haastattelimme häntä lyhennetystä työajasta Vehree mainostoimistossa sekä sen vaikutuksista työhyvinvointiin ja yrityksen kannattavuuteen. Haastattelukysymykset laadittiin pääteemojen pohjalta, ja ne yksilöitiin yrityksen kokeilun sekä tilanteen mukaan. Lähetimme haastattelukysymykset haastateltavalle etukäteen, jotta hän pystyi valmistumaan haastatteluun. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin Teamsin työkalujen avulla, jonka jälkeen sitä korjailtiin manuaalisesti. Tämä opinnäytetyö toimitettiin yrittäjälle tarkistettavaksi hänen haastattelunsa osalta ennen lopullista julkaisua.

Otimme yhteyttä mainostoimisto Vapa Mediaan syyskuun alussa luettuamme Ylen artikkelin yrityksen kokeilusta lyhennetystä työajasta. Kontaktoimme yrityksen toimitusjohtajaa LinkedIn-alustalla ja sovimme yrityksen toiveiden mukaisesti, että lähetämme haastattelukysymykset sähköpostitse. Koska kysymyksiä oli kohtuullisen paljon siihen nähden, että kysymyksiin vastattaisiin kirjoittaen, sovimme ajan haastattelulle Teamsin välityksellä. Tiivistimme kysymyksiämme ja lähetimme ne luettavaksi ennen haastattelua. Haastattelu päättyi lopulta

toteuttamaan kuitenkin puhelimitse aikataulullisten haasteiden takia. Äänitimme haastattelun puhelimen sanelin-sovelluksen avulla ja litteroimme haastattelun myöhemmin Wordin litterointityökalua hyödyntäen.

Kolmas haastateltava tutkimuksessamme on ruotsalainen yritys. Haastateltavaa kutsutaan tässä opinnäytetyössä nimellä Yritys A heidän anonymisointio-veidensa mukaisesti. Pyysimme Copilotia etsimään kansainvälisiä yrityksiä, joissa lyhennettyä työaika on kokeiltu ja sitä kautta löysimme yrityksen. Yritys A:n lyhennetyin työajan kokeilusta on uutisoitu eri nettisivuilla sekä he ovat itse kertoneet siitä avoimesti. Otimme yhteyttä yrityksen toimitusjohtajaan sekä operatiiviseen johtajaan sähköpostitse lokakuun alussa. Päädyimme pitämään haastattelun sähköpostin välityksellä ja lähetimme kysymykset pdf-tiedostossa.

Haastattelun neljännestä yrityksestä käytetään opinnäytetyössä nimitystä Yritys B anonymisoinnin vuoksi. Löysimme uutisartikkelin yrityksen lyhennetyin työajan kokeilusta ja otimme yrityksen toimitusjohtajaan ja myöhemmin vielä henkilöstöpäällikköön yhteyttä LinkedInin kautta syyskuun aikana. Sovimme yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa haastattelukysymysten lähettämistä heille sähköpostitse yrityksen toiveiden mukaisesti. Yritys B toimitti meille kattavat vastaukset haastattelukysymyksiimme lokakuun alussa.

5.2 Eettisyys

Tutkimus toteutettiin noudattaen hyviä eettisiä periaatteita. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten käytännössä toteutimme dialogisuutta jokaisessa tutkimushaastattelussamme. Hanna Vilkkä kertoo kirjassaan ”Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin”, kuinka aineisto rakentaa valtasuhteet haastateltavan sekä tutkittavan tai kehitettävän kohteen välille. Niiden muodostumiseen vaikuttavat haastattelijan sekä haastateltavan asemat haastattelutilanteessa. Käytännössä siis se miten ja missä aineisto kootaan sekä minkälainen suhde tutkittavaan on, vaikuttavat merkittävästi tutkimustilanteen muodostumiseen. (Vilkkä 2021, Eettisyyden arviointi.) Kaksi haastattelusta järjestettiin Teamsin ja puhelun avulla. Haastattelut pyrittiin pitämään luottamuksellisessa ja rauhallisessa ympäristössä, jotta haastateltavat saivat pohtia ja vastata omaan tahtiin.

Sähköpostitse toteutetuissa haastatteluissa pyrimme muodostamaan kysymykset niin, että niihin voi vastata mahdollisimman avoimesti ja vapaasti. Tällä pyrittiin yhdenvertaisuuteen haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tutkimuksen haastateltavat eivät olleet entuudestaan tuttuja, joten haastattelut olivat puolueettomia.

Aineistoa kerätessä tutkittaville tulee selventää mikä on tutkimuksen käytötapa ja tarkoitus. Tutkimuksessa tulee esittää kaikki keskeiset johtopäätelmät ja tulokset, eikä rajata tuloksia siten, että ne hyödyttävät vain toimeksiantajaa. Tällöin tutkimus pysyy avoimena ja täyttää hyvän tutkimuksen perusvaatimukset. Kun tutkimuksen tuloksia aletaan analysoida ja purkamaan, on varmistettava, ettei kenenkään ammatti- ja liikesalaisuuksia tai henkilöiden yksityisyyttä vaaranneta. (Heikkilä 2014, 29.) Kerroimme avoimesti haastateltaville tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet. Tutkimuksen tulosten analysoinnissa varmistimme, että kaikki olennaiset ja merkittävät tutkimustulokset tuotiin esiin. Varmistimme haastateltavilta luvan yrityksen mainitsemiseen nimellä ja tarjosimme vaihtoehtoisesti mahdollisuuden anonymisointiin. Tutkimustulosten purkamisessa varmistimme, ettei anonymoijia yrityksiä pystytä tunnistamaan. Annoimme myös mahdollisuuden haastateltaville yrityksille lukea opinnäytetyömme ja tarkistaa tietojen oikeellisuuden ennen opinnäytetyön julkaisua Theseukseen.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tekijänoikeuksien noudattaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että toisen teosta saa käyttää, kun siihen on tekijältä lupa. Myös teoksen tekijän moraalisten oikeuksien kunnioittaminen on tärkeää. Teosta ei saa käyttää niin, että sillä loukataan tekijää. On myös olennaista varmistaa tekstin yhtäläisyys, alkuperäisyys sekä lähteet, joita työssä on käytetty. Eettisyyden arvioinnissa voi käyttää apuna esimerkiksi plagiaatintunnistusta. (Vilka 2021, Eettisyyden arviointi.) Viittaamme opinnäytetyössämme tekstissä hyödynnettyihin lähteisiin Oulun ammattikorkeakoulun viittausohjeiden mukaisesti, sekä tarkistamme yhtäläisyyden alkuperäisten teosten kanssa TurnItIn -plagiaatintunnistuksen avulla.

5.3 Aineiston analysointi

Analysoimme aineistoa sisällönanalyysin tavoin. Sisällönanalyysin avulla luodaan tiivistetty yleiskuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Siinä halutaan luoda ja järjestellä selkeä ja tiivis analyysi poistamatta aineiston sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda kuvaus tutkittavasta ilmiöstä sanallisesti. Laadullisen aineiston sisällönanalyysin tavoitteena on informaatioarvon lisääminen sekä selkeyttää aineistoa, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä sisällönanalyysin avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4., 4.4.2.)

Laadullisen aineiston analyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri vaiheeseen; pelkistäminen, ryhmittely sekä abstrahointi. Pelkistämässä aineistosta jätetään pois kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen. Aineistoa voi pelkistää etsimällä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja sekä erottelemalla niitä. Ilmaisut voidaan pelkistää dataa säilyttäen, mitään kadottamatta sekä listata ne erilliselle konseptille. Kun aineisto on pelkistetty, seuraava vaihe on ryhmittely. Pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samankaltaiset ilmiöt kootaan alaluokkiin esimerkiksi käsityksen tai ominaisuuden perusteella. Alaluokista muodostetaan yläluokkia, joista lopulta syntyy tutkimustehtävään liittyvä yhdistävä luokka. Ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Abstrahoinnissa luodaan teoreettisia käsitteitä ja kokonaisuuksia. Tavoitteena on esittää aineiston merkitys sellaisella tasolla, että tutkimuksessa käsiteltävä ilmiö voidaan kuvata ymmärrettävästi ja tiivistetysti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Sisällönanalyysi sopii opinnäytetyömme aineiston analysointiin, koska sen avulla voimme luoda tiivistetyn ja selkeän yleiskuvan lyhennetyn työajan vaikutuksista työhyvinvointiin sekä yrityksen tuottavuuteen ilman, että aineiston sisältämää informaatiota menetetään. Aineiston kuvaaminen sanallisesti tukee opinnäytetyömme tavoitetta ymmärtää lyhennetyn työajan vaikutuksia. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin vaiheittain, jolloin pystymme vastata tutkimuskysymyksiimme johdonmukaisesti.

6 TULOKSET

Tässä osiossa analysoimme haastatteluista saatua aineistoa hyödyntäen sisälönanalyysia. Seuraavissa kappaleissa käymme toteutuneet haastattelut läpi ja kokoamme niistä selkeät kokonaisuudet. Haastatteluista on jätetty pois kaikki epäolennainen tieto opinnäytetyön aiheen kannalta. Pelkistämässä on hyödynnetty apuna erilaisten ilmaisujen etsimistä sekä kirjaamista. Olemme huolehtineet, että kaikki tutkimuksen kannalta olennainen tieto säilyttää niiden alkuperäisen merkityksen.

Aineiston pelkistäminen pohjautui haastatteluiden litterointeihin. Litteroidusta aineistoista etsittiin tutkimuskysymyksiin liittyvät olennaiset ilmaukset, jotka koottiin yhteen selkeiksi kokonaisuuksiksi. Tämän vaiheen tarkoituksena oli vähentää aineiston hajanaisuutta ja tuoda esiin keskeiset teemat, jotka tukevat analyysin rakentamista. Pelkistetty aineisto muodostaa perustan seuraavalle vaiheelle, jossa teemat ryhmitellään ja tulkitaan tavoitteiden mukaisesti.

6.1 Vehree mainostoimisto

Haastattelimme ensimmäisenä Vehree mainostoimiston yrittäjää lyhennetystä työajasta. Toteutimme haastattelun Teams-kokouksena. Pyysimme yrittäjää kertomaan, mistä hän sai idean lähteä kokeilemaan lyhennettyä työaika (liite 1). Hän kertoi, ettei siihen ollut kummempaa syytä, vaan pikemminkin ajautui siihen. Yrittäjä tekee töitä viisi päivää viikossa lyhyemmällä työajalla. Haastateltava kertoi, että huomasi saavansa tehtyä työt lyhyemmässä ajassa. Aiemmin yrittäjä on työskennellyt toimistotyössä 8.00–16.00 välillä. Silloin hänestä tuntui, ettei 8-tuntisen päivän aikana tullut todellisuudessa tehtyä koko aikaa töitä, vaan aikaa saattoi kulua jopa Facebookin tai netin selailuun. Yrittäjä kokeekin, ettei luovalla alalla ole mahdollista työskennellä putkeen 8 tuntia. Hän itse tekee työtehtävät niihin riittävässä ajassa ja sulkee sitten toimiston.

Haastateltavalla ei mene aikaa työmatkoihin niin kuin toimistotyössä ollessa, sillä hän työskentelee kotoa käsin. Pitkien työmatkojen pois jääminen paransi

jaksamista ja jätti enemmän aikaa vapaa-ajalle. Yrittäjä ajatteleekin työhyvinvoinnin kokonaispakettina, jossa merkittävässä roolissa ovat elämäntavat. Esille nousi myös yrittäjän motivoituneempi asenne työhön nyt kuin aiemmin toimistotyössä. Hänelle on tärkeää, että saa itse päättää asioista. Yrittäjä ei ole mitannut hyvinvointiaan millään mittarilla, koska työskentely lyhennetyllä työajalla ei ollut tietoinen päätös vaan vain tapahtui.

Tuottavuuden näkökulmasta haastateltava kertoi, että toiminta on kannattavaa ja liikevaihto sekä tulos on kasvanut lyhyestä työajasta huolimatta. Samoja tuloksia on onnistuttu saamaan pienemmillä resursseilla. Haastateltava toi esille, että on seurannut tuottavuutta perusmittareiden, kuten tuloslaskelman avulla.

Kaiken kaikkiaan haastateltava kertoo, ettei hänen mielestään loppujen lopuksi ole merkitystä, kuinka kauan aikaa on mennyt töiden tekemiseen, vaan itse lopputulos merkitsee. Hän ei tee työtä niinkään eurot silmissä vaan motivaation vuoksi. Hän haluaa hoitaa työtehtävät mahdollisimman tehokkaasti myös kustannustasolla, mutta myös niin, että päästään asiakkaan kanssa sovittuun lopputulokseen.

6.2 Vapa Media Oy

Seuraavana haastattelimme Vapa Media Oy:n toimitusjohtajaa. Toteutimme haastattelun puhelimitse. Tiivistimme haastattelukysymykset tiukan aikataulun vuoksi ja lähetimme ne etukäteen (liite 2). Yrityksessä kokeiltiin lyhennettyä työaikaa, kun toimisto oli täyttämässä 10 vuotta. Haastateltava kertoi, että työajan lyhentäminen oli kuitenkin hieman ristiriidassa alan töihin, sillä hänen mielestään mainostoimistossa myydään ihmisten aikaa. He kuitenkin päättivät aloittaa kokeilun, koska ideasta innostuttiin ja se oli relevantti.

Haastateltava painottaa, että tällaisessa luovassa työssä ei kukaan ole aivan täysillä tekemässä töitä seitsemää ja puolta tuntia päivässä. Työpäivät sisältävät ajattelutyötä, mutta myös löysyyttä on mukana väistämättä. Kokeilussa päädyttiin lyhennettyihin työpäiviin asiakaspainotteisen työn vuoksi. Haastateltavan mukaan ei ole mahdollista, ettei oltaisiin yhtenä arkipäivänä tavoitettavissa. Tästä

syystä nelipäiväinen työviikko ei olisi onnistunut. Kokeilun aikana työntekijöille maksettiin 100 % palkkaa.

Haastateltava kertoi, että henkilöstö oli tyytyväisiä lyhennettyyn työaikaan ja se näkyi parantuneena työtyytyväisyytenä. Vapa Media ei pystynyt mittaamaan henkilöstön vaihtuvuutta, sillä kokeilu kesti kolme kuukautta ja olosuhteet olivat poikkeukselliset. Kokeilu kuitenkin laittoi henkilöstön miettimään omia työtapojaan ja sitä, miten työaikaa käyttää töissä. Sen aikana tehtiin yhteisiä linjauksia, kuten lyhennettiin palavereita.

Vapa Median henkilöstön tuottavuus ei kasvanut kokeilun aikana, mutta haastateltava kertoo, että kaikki tarvittavat työtehtävät saatiin silti tehtyä lyhyemmällä työajalla. Haastateltava mainitsee myös, että kokeilu tehtiin nimenomaan kokeiluna. Yrityksessä ei ajateltu, että tällainen työntekomalli voisi jäädä pysyvästi käyttöön sen vuoksi, että alalla myydään nimenomaan työaikaa. Kokeilusta ei haettu tuottavuushyötyjä, haastateltava lisää.

6.3 Yritys A

Haastattelimme Yritystä A sähköpostitse yrityksen sijainnin ja toiveiden vuoksi. Lähetimme yritykselle haastattelukysymykset englanniksi (liite 3). Yritys A aloitti lyhennetyn työajan noudattamisen vuonna 2012, kun yrityksen perustajat alkoivat kasvattaa yritystä ja se on yhä käytössä. Yritys A on toteuttanut lyhennetyn työviikon tekemällä kuuden tunnin työpäiviä 100 % palkalla. Lyhennetyn työajan tekemisen tavoitteena on helpottaa työ- ja yksityiselämän tasapainon hallintaan liittyvää stressiä.

Yritys on mitannut taloudellista tulosta ja työntekijöiden hyvinvointia lyhennettyä työaikaa noudattaessa. Yritys A on seurannut erilaisilla mittareilla esimerkiksi hyvinvointia. Käytössä on ollut muun muassa eNPS, hyvinvointiin liittyvät KPI-mittarit sekä sairauspoissaoloja seuraava mittari. Lyhennetyn työajan vaikutukset eivät ole kuitenkaan näkyneet huomattavasti Yrityksen A henkilöstön sairauspoissaoloissa. Yritys A kuitenkin huomauttaa, että he uskovat olevansa keskivertoa paremmalla tasolla stressiin liittyvien sairauspoissaolojen osalta. Yrityksen

henkilöstön työtyytyväisyys on noussut lyhennetyn työajan vuoksi, ja he ovat saavuttaneet korkeat eNPS-tasot.

Yritys on seurannut kahden eri toimiston henkilöstön pysyvyyttä ja sitoutumista ja he kertovat, että heillä on paljon työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet heillä yli 10 vuotta. Toimistot sijaitsevat eri kaupungeissa ja niiden välillä on eroja henkilöstön pysyvyydessä, mutta syyt sille uskotaan johtuvan siitä, että toisessa kaupungista toimistoja on enemmän. Yritys A uskoo, että toisessa kaupungissa henkilöstön pysyvyys ja sitoutuneisuus on lisääntynyt lyhennetyn työajan vuoksi.

Yritys A:n mukaan merkkejä yrityksen tuottavuuden noususta lyhennetyn työajan myötä ei ole ollut, mutta tuottavuus ei ole laskenutkaan. Yritys A kertoo, että kyse on tehokkaammasta työskentelystä, sillä he ovat saavuttaneet saman tuloksen pienemmillä työtunneilla henkilöstön määrän pysyessä samana. Henkilöstön kustannukset eivät ole muuttuneet lyhennettyä työaikaa noudattaessa.

Yritys A mainitsee, että heidän tulee jatkuvasti tarkkailla ja tunnistaa ajanhukkaa. Kun ajanhukkaa tunnistetaan, pyritään lisäämään erilaisia työkaluja helpotamaan työtä, jotta voidaan kohdistaa ajankäyttö sinne missä sitä eniten tarvitaan. Lyhennettyä työaikaa noudattaessa ei saa jäädä kiinni hallinnollisiin työtehtäviin, vaan täytyy maksimoida asiakastyöhön käytettävää aikaa.

6.4 Yritys B

Viimeisenä haastattelimme yritys B:tä sähköpostitse. Yritys B on kokeillut lyhennettyä työaikaa vuoden verran, jonka jälkeen siitä tuli pysyvä toimintamalli. Haastateltava kertoi, että kokeilun tarkoituksena oli kerätä kokemuksia ja vaikutuksia työtehoon, tiimityöhön ja palautumiseen, sekä analysoida niitä. Kokeilun alussa oli mahdollisuus valita joko kuusituntiset työpäivät tai nelipäiväiset työviikot 90 % palkalla.

Kokeilun ensimmäisellä puoliskolla Yritys B sai lyhennetystä työajasta hyviä kokemuksia, jonka vuoksi sitä jatkettiin. Tässä vaiheessa kuitenkin nelipäiväinen työviikko jätettiin pois, sillä huomattiin, että lyhyemmällä työajalla olevan enemmän hyviä vaikutuksia hyvinvointiin sekä pienemmät vaikutukset itse tiimin ja

yksilön tehokkuuteen. Kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua kokeiluun ja lopulta mukana oli noin 30 % henkilöstöstä. Työntekijöitä oli eri asemista ja työtehtävistä.

Yritys B:n mukaan koko idea lyhennettyyn työaikaan lähti siitä, että he halusivat tutkia miten palautuminen vaikuttaa itse työntehoon. Haastateltava kertoo, että varsinkaan luovalla alalla työ ei katso tunteja. Työ vaatii palautumista sekä oikeanlaista mielentilaa, eikä sitä voida noin vain pakottaa. Yritys halusi myös tarjota kevennysmahdollisuuden sellaisille työntekijöille, jotka kokivat lyhennetystä työajasta olevan hyötyä. Ihmisillä on erilaisia elämäntilanteita, jotka voivat haastaa työelämää. Kokeilun toiveena oli lisätä kokonaisvaltaista hyvinvointia samalla kun tiimityön laatu sekä työnteho pysyisi samalla tasolla.

Haastateltava kertoi, että lyhennetyn työajan seurauksena kokeilun osallistujien hyvinvointi lisääntyi ja aikaa jäi muun muassa terveelliseen syömiseen ja liikkumiseen. Myös moni osallistuja koki olevansa virkeämpi. Sairauspoissaolojen ja lyhennetyn työajan välillä ei haastateltavan mukaan huomattu selkeää korrelaatiota kokeilun aikana. Pitkällä aikatahtimella on kuitenkin huomattu, että sairauspoissaolot ovat vähentyneet, varsinkin mielenterveyssyistä johtuvat. Yritys uskoo palautumisella olleen vaikutusta tähän. Vuosittaisessa henkilöstökyselyssä moni ilmoittaa lyhennetyn työaikamallin olevan yksi syy työtyytyväisyyteen. Hyviä pisteitä kerää kyselyssä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Työhyvinvointia mittasi ulkopuolinen kumppani, joka teetti kokeilun alussa sekä lopussa osallistujille kyselyn. Tämän lisäksi HR haastatteli esihenkilöitä, joiden tiimeissä oli kokeiluun osallistuneita työntekijöitä. Harkinta-aikana tehtiin myös koko yrityksen laajuinen kysely, jossa kysyttiin mielipiteitä myös sellaisilta työntekijöiltä, jotka eivät osallistuneet kokeiluun. Tämän tarkoitus oli arvioida kokeilun kokonaisvaikutuksia. Vaihtuvuudessa ei ole ollut muutosta, se on muutenkin yrityksessä matalaa.

Kysyimme Yritys B:ltä, vaikuttiko kokeilu jollain tapaa heidän tuottavuuteensa (liite 4). Haastateltava vastasi, ettei siinä ole huomattu vaikutuksia. Osa työntekijöistä on kuitenkin kertonut, että esimerkiksi ylimääräiset asiat ovat jääneet lyhennetyn työajan mallissa pois. Myöskään yrityksen suorituskyvyssä ei haastateltavan mukaan ole tapahtunut muutosta kokeilun myötä. Haastateltava kertoi, että heidän mielestään on ollut positiivista, että työntekijän kokonaishyvinvointi

on kasvanut ja tehokkuus pysynyt samana, vaikkei itse tuottavuudessa ole huomattu muutosta. Haastattelussa tuli myös esille, ettei esimerkiksi yksilön tuottavuutta ole helppo mitata yrityksen toimialalla ja havainnot yleensä perustuvat haastatteluihin sekä esihenkilöiden kokemuksiin asiasta. Kokeilun aikana yritys ei joutunut muuttamaan prosessejaan tai funktiota. Myöskään muihin taloudellisiin tuloksiin kokeilu ei vaikuttanut.

6.5 Aineiston ryhmittely

Aloimme ryhmittelemään haastatteluista saatua aineistoa korostamalla haastatteluissa useampaan kertaan toistuvia teemoja. Tämän pohjalta lähdimme ryhmittelemään pääteemoja ja jäsentelemään tekstiä. Tutkimuskysymykset ja tietoperusta ohjasivat pääteemojen ryhmittelyä.

Haastatteluiden perusteella esille nousi kolme keskeistä teemaa. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan lyhennetyn työajan vaikutusta työhyvinvointiin ja yrityksen tuottavuutta haastatteluiden pohjalta. Niiden alle muodostui pienempiä aiheeseen liittyviä kokonaisuuksia. Lisäksi aineistosta saatuja tuloksia peilataan tietoperustaan.

6.5.1 Työajan lyhentämisen mahdollisuudet ja rajoitteet organisaatioissa

Useammassa haastattelussa esiin nousi vahvasti se, ettei todellisuudessa kahdeksan tunnin työpäivän aikana tehdä pelkästään vain töitä. Aikaa saattaa helpostikin työpäivänä kulua esimerkiksi Facebookin tai muuten netin selaamiseen. Vehree mainostoimisto sekä Vapa Media Oy kertoivatkin myös, ettei heidän toimialoillansa pystytä pakottamaan työtä ja ajastusten kulkua koko kahdeksan tunnin ajan. Myös Yritys B mainitsi samanlaisesta oivalluksesta haastattelussaan.

Lyhennetty työaika ei kuitenkaan loppujen lopuksi sovi kaikille aloille. Tätä tukee yritysten haastatteluiden tulokset sekä myös aiemmin tehdyt tutkimukset. Ranskassa toteutetun 35-tunnin työviikko osoitti, ettei esimerkiksi sairaaloissa lyhennettyä työviikkoa voida käytännössä toteuttaa (Skidelsky 2019, 33). Vehree mainostoimisto kertoi, ettei työajalla ole loppupeleissä merkitystä, kunhan työt tulee

tehdyksi ja laatu vastaa asiakkaan toiveita. Vapa Media Oy kuitenkin oli asiasta hieman eri mieltä, sillä heidän mielestään työpäiviä ei voida vähentää asiakaspalvelun vuoksi ja on hyvä olla tavoitettavissa jokaisena työpäivänä. Tämä ajattelu juontaa juurensa siihen, että Vapa Media Oy kokee myyvänsä asiakkailleen juuri itse työaika. Nämä haastattelutulokset vahvistavat sitä, että vaikka lyhennettyä työaika voisi kokeilla, ei se välttämättä pitkällä tähtäimellä todellisudessa toimikaan toimialan ja työn luonteen vuoksi.

Cole Stryker kertoo artikkelissaan työntekijän tuottavuudesta. Työntekijän tuottavuus on tehokasta, kun tekeminen keskittyy järkevästi aikataulutettuihin työtehtäviin ja tekemiseen. (Stryker s.a.) Lähes jokaisessa haastattelussa nousee esiin kuinka lyhennetyin työajan ansiosta niin sanotut turhat ja ylimääräistä aikaa vievät työvaiheet ja -tehtävät on jätetty pois. Vapa Media Oy kertoo jopa vähentäneensä palaverien kestoja yhteisillä linjauksilla sekä työntekijät alkoivat pohtimaan enemmän omia työskentelytapojaan sekä ajankäyttöä. Myös Yritys A ja Yritys B kertoivat ylimääräisten ajanhukkaajien jääneen lyhyemmällä työtunneilla pois. Yritys A kertoo, että erilaisia työkaluja pyrittiin lisäämään ajankäytön parantamiseksi.

6.5.2 Lyhennetyin työajan yhteys työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen

Haastatteluista ilmeni, että kokonaisvaltaista työhyvinvointia pidetään tärkeänä jaksamisen ja motivaation kannalta. Lyhennetyllä työajalla tavoitellaan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin parantumista samalla, kun tiimityön laatu sekä työnteho pysyy samalla tasolla tai paranee. Kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita: fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja henkistä työhyvinvointia. (KUVA 2.) Haastatteluiden perusteella työaika lyhentämällä voidaan saavuttaa parempaa työhyvinvointia ja mahdollistaa henkilöstölle enemmän aikaa oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, kuten liikkumiseen ja muihin terveellisiin elämäntapoihin. Yritys B kertoi haastattelussa, että he pitivät positiivisena sitä, että henkilöstön kokonaisvaltainen työhyvinvointi kasvoi tehokkuuden ja tuottavuuden pysyessä samana. Haastatteluissa toistui sama ilmiö: tuottavuus ei laskenut työajan vähentyessä, mutta työhyvinvoinnissa havaittiin positiivista muutosta.

Haastatteluiden perusteella lyhennettyä työaikaa tekemällä voidaan parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijän positiivista tunnetilaa, jossa työntekijä arvioi oman työnsä miellyttäväksi. (Das 2024, 29.) Yritys A kertoi mitanneensa työtyytyväisyyttä eNPS-mittarilla, ja he saavuttivat mittauksessa korkeat tasot. Yritys A kertoo, että työtyytyväisyyden paraneminen oli seurausta lyhennetylle työajalle. Myös Yritys B toi esille haastattelussa, että heidän vuosittaisessa henkilöstökyselyssä saavuttamalle korkealle työtyytyväisyydelle selitys löytyy lyhennetystä työajasta. Kyselyyn vastanneiden joukossa toistui sama selitys hyvälle työtyytyväisyydelle: henkilöstö koki, että työt ja vapaa-aika on tasapainossa lyhyempää työaikaa noudattaessa. Lyhennetty työaika mahdollistaa henkilöstölle hyvän työtyytyväisyyden, sillä lyhentämällä työaikaa työ saadaan vastaamaan paremmin henkilöstön toiveita ja tarpeita. (Virolainen 2012, 49.)

Virolaisen mukaan työperäinen stressi aiheuttaa työtehokkuuden hiipumista ja huomattavia kuluja yrityksille (Virolainen 2012, 31). Työntekijän kokiessa työn odotusten ja vaatimusten suhteessa hänen selviytymiseensä olevan liian suuria voidaan puhua työperäisestä stressistä (Työterveyslaitos s.a. c). Yritys A mainitsee, että heidän tavoitteenaan lyhennetylle työajalle onkin ollut helpottaa työ- ja yksityiselämän tasapainoon liittävää stressiä. Tavoite on myös tuottanut tulosta, sillä haastateltava kertoi, että he uskovat olevansa keskivertoa paremmalla tasolla pitkien stressiperäisten sairauspoissaolojen osalta. Yritys B taas toi esille, että lyhennetty työaika on vaikuttanut henkilöstön palautumiseen työstä, joka on taas vaikuttanut mielenterveydellisistä syistä johtuviin sairauspoissaoloihin.

Iso-Britanniassa tehty tutkimus osoittaa, että ihmiset valitsevat usein lyhennetyn työajan siksi, että he haluavat viettää aikaa muissa aktiviteeteissa. Lyhennettyä työaikaa tehdessä aikaa jää enemmän muun muassa palautumiseen ja lepoon. (Kameräde, Balderson, Burchell, Wang & Coutts 2020, 7, 9, 12–13.) Yritys B toi esille haastattelussa, että he ovat tavoitelleet lyhennetyn työajan kokeilulla kokemuksia ja vaikutuksia työtehoon, tiimityöhön ja palautumiseen. Kokeilun aikana näitä seurattiin tiiviisti ja lyhennetyn työajan tuomia tuloksia analysoitiin.

6.5.3 Lyhennetyin työajan vaikutukset yritysten tuottavuuteen

Haastatteluiden perusteella tuli vahvasti esille, että lyhyemmän työajan pienemmillä resursseilla saatiin aikaan samoja tuloksia kuin aiemmin yleistyöajalla. Yritystoiminta on tuottavaa, kun vähemmällä määrällä saadaan tuotettua enemmän tai vähintäänkin yhtä paljon (Osaavayrittaja.fi s.a). Haastatteluiden tuloksien pohjalta voidaan olettaa jokaisen haastateltavan toiminnan olleen tuottavaa lyhyemmästä työajasta huolimatta. Esimerkiksi Vehree mainostoimisto kertoi haastattelussaan tuloksen kasvaneen, vaikka täysimääräistä yleistyöaikaa ei noudateta. Vapa Media Oy, Yritys A ja Yritys B eivät ole huomanneet tuottavuuden nousussa selkeitä muutoksia, mutta toteavat ettei tuottavuus ole myöskään laskenut.

Andrew Barnesin ja Charlotte Lockhartin aiemman tutkimuksen mukaan nelipäiväisen työviikon kokeilussa on todettu tuottavuuden kasvaneen tai pysyneen lähes samana, vaikka palkkakustannukset ovat olleet samalla tasolla. (Schor 11.4.2025) Osaavayrittaja.fi kertoo palkkakustannuksien olevan yksi suurimmista tekijöistä, joka vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen sekä näin myös tuottavuuteen. Tuottavuutta tulee pystyä kehittämään ja parantamaan jatkuvasti, jotta voidaan kattaa palkkakustannukset. (Osaavayrittaja.fi s.a.) Yritys A kertoi haastattelussaan henkilöstökustannusten pysyneen samana. Käytännössä tämä siis on tarkoittanut sitä, että yrityksen tuottavuutta on onnistuttu kehittämään ja parantamaan niin, että henkilöstökustannukset ovat voineet pysyä samalla tasolla ja toiminta on ollut kannattavaa.

Vehree mainostoimisto kertoo haastattelussa hoitavansa työtehtävät mahdollisimman tehokkaasti ja niin, että ne olisivat mahdollisimman kustannustehokkaita. Vehree mainostoimiston yrittäjä on yksityinen elinkeinonharjoittaja, jolla lyhennetyistä työajasta huolimatta on kasvanut tulos ja toiminta ollut tuottavaa. Kun yrityksen tuottavuus kehittyy ja nousee, tällöin toiminta muuttuu kustannustehokkaammaksi (Lieberman & Kang, s.a., 11). Voidaan siis päätellä, että Vehree mainostoimisto on onnistunut kehittämään tuottavuuttaan ja näin ollen parantamaan kannattavuuttaan. Yrittäjä on myös onnistunut muuttamaan toimintaansa kustannustehokkaammaksi lyhennettyä työaikaa noudattaen.

Muutamassa haastattelussa käy ilmi, ettei kokeilua tai lyhennetyn työajan toimintamallia lähdetty toteuttamaan rahan kiilto silmissä. Päinvastoin työntekomalli oli kiinnostava tai siihen vain satuttiin ajautumaan. Lyhennetyllä työajalla ei siis ole ensisijaisesti haettu yrityksissä minkäänlaisia tuottavuushyötyjä.

Haastatteluiden pohjalta nousi esiin työntekijöiden pysyvyyden ja sitoutuneisuuden parantuminen tai sen pysyminen samalla tasolla kokeilusta huolimatta. Christian Krekel, George Ward ja Jan-Emmanuel de Neve ovat tutkimuksessaan osoittaneet työntekijöiden tyytyväisyydellä sekä vaihtuvuudella olevan suora korrelaatio yrityksen tuottavuuden kanssa. (KUVA 5.) (Krekel, Ward & de Neve, 47, 49.) Yritysten haastatteluiden tulokset ovat lähes samaa mieltä kyseisen tutkimuksen kanssa. Yritys A uskoi työntekijöiden sitoutuneisuuden sekä pysyvyyden lisääntyneet lyhennetyn työajan ansiosta toisessa toimipisteessä. Yritys B:n mielestä taas itse pysyvyydessä ei huomattu eroa, mutta se onkin ollut yleisesti yrityksessä alhaista.

6.6 Aineiston abstrahointi

Kokonaisuudessaan aineistojen pohjalta saadaan yleiskuva, jonka mukaan lyhennetty työaika vaikuttaa positiivisesti yrityksen työntekijöiden työhyvinvointiin sekä parantaa tuottavuutta tai vähintäänkin pysyy samana. Kahdeksan tunnin työpäivien aikana työaika useimmiten kuluu muuhunkin kuin itse työtehtäviin, kuten netin selailuun. Lyhyemmän työpäivän aikana turhat askareet jäävät pois, ja työntekijä keskittyy työn kannalta olennaisiin työtehtäviin ja -vaiheisiin. Aineisto osoittaa, että lyhennetyssä työajassa on kuitenkin myös omat haasteensa.

Yritykset, joissa työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä joko neljä päivää viikossa tai tehdä kuusituntisia työpäiviä, ovat motivoituneempia ja virkeämpiä. Heillä jää työn lisäksi enemmän aikaa vapaa-ajalle. Tällöin he voivat esimerkiksi liikkua, nukkua ja palautua paremmin. Työtyytyväisyys on parantunut lyhyempää työaika noudattavilla yrityksillä. Myös vaihtuvuus työntekijöissä on vähentynyt tai vähintäänkin pysynyt samana.

Aineistoissa esille nousi, ettei lyhennetty työaikamalli saanut kaikissa yrityksissä muutoksia yrityksen tuottavuuteen. Yhdessä yrityksessä tuottavuus oli

parantunut ja tulos kasvanut, mutta loppuissa aineiston haastateltavissa yrityksissä tuottavuus oli pysynyt samana. Kaikki työtehtävät oli onnistuttu kuitenkin samaan aikaan onnistuneesti lyhyemmässä ajassa pienemmillä resursseilla. Myös yksittäisten työntekijöiden tuottavuuden voidaan jollain tapaa katsoa parantuneen tai pysyneen samana, sillä turhat aikaa vievät askareet jätettiin toimintamalleista pois.

Vaikka lyhennetty työaika saakin aikaan positiivisia tuloksia yrityksessä, se ei sovi kaikille toimialoille. Aineistoista käy ilmi, etteivät kaikki haastateltavat yritykset ole päättäneet jatkaa lyhennettyä työaikaa kokeilua pidempään. Syynä tähän on se, että työssä myydään aikaa ja työskennellään asiakkaiden kanssa. Kaikilla toimialoilla ja yrityksillä ei siis ole mahdollista, ettei jonain päivänä oltaisi tavoitettavissa lainkaan.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten lyhennetty työaika vaikuttaa työhyvinvointiin sekä yrityksen tuottavuuteen. Kohdeyrityksinä toimi neljä eri kokoista yritystä, kolme Suomesta ja yksi Ruotsista. Tutkimus osoitti, että lyhennetty työaika vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tuottavuus parani lyhyemmästä työajasta huolimatta tai se pysyi samalla tasolla, ilman merkittäviä muutoksia.

Alussa asetimme tutkimuksellemme kaksi kysymystä: miten lyhennetty työaika vaikuttaa työhyvinvointiin? Miten tämä tulos vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen? Aineistojen ja tulosten pohjalta voidaan todeta työhyvinvoinnin parantuneen ja työtyytyväisyyden kasvaneen lyhemmän työskentely ajan johdosta. Työntekijöillä jäi enemmän aikaa hyvien elintapojen ylläpitämiseen, kuten nukkumiseen ja palautumiseen. Myös motivaatio työnteossa kasvoi ja näin ollen työskentely oli tehokasta.

Tulokset osoittavat, ettei ihminen jaksaa työskennellä kahdeksaa tuntia putkeen täydessä työn imussa. Varsinkaan luovalla alalla työtä ei voi pakottaa. Usein aikaa kuluukin kesken työpäivän työajan ulkopuolelle kuuluviin askareisiin. Lyhennetty työaika karsii työnteossa turhat epäolennaiset työtehtävät pois. Tällöin työaikaa priorisoidaan paremmin ja pienemmillä resursseilla päästään haluttuihin lopputuloksiin. Lyhempi työaika saa työntekijät pohtimaan omaa työskentelyään ja aikaa vieville työvaiheille pyritään löytämään avuksi uusia työkaluja niiden sujuvoittamiseksi.

Lyhennetyt työajan ansiosta palautuminen ja riittävä lepo lisäävät työntekijöiden jaksamista työelämässä. Tämä vähentää riskiä työuupumukseen sekä työperäisen stressin muodostumista. Kun työntekijä voi hyvin, hän todennäköisemmin nauttii työstään ja jaksaa suoriutua hänelle määrättyistä työtehtävistä. Tämä parantaa työntekijän omaa tehokkuutta ja näin ollen tuo myös lisäarvoa yritykselle, vaikka se suoranaisesti näkyisi tuloksessa tai liikevaihdossa.

Tutkimuksessa voidaan kokonaisuudessaan todeta, että yrityksen tuottavuus voi joko parantua tai pysyä samana lyhennettyä työaikaa soveltaessa. Kun esimerkiksi kuudessa tunnissa onnistutaan saavuttamaan samat tavoitteet, kun kahdeksassa tunnissa, voidaan todeta tuottavuuden parantuneen ja tuotoksien kasvaneen lyhyemmässä ajassa. Jos taas yrityksessä lyhennetyn työajan toimintamallin aikana esimerkiksi palkkakustannukset ja muut henkilöstökustannukset pysyvät samana, ei tuottavuus muiden tuloksien ohella nouse vaan pysy ennallaan. Negatiivisia vaikutuksia lyhennetyllä työajalla ei kuitenkaan toistaiseksi nähdä olevan tuottavuuteen liittyen.

Tutkimuksessa huomataan lyhennetyn työajan tuovan mukanaan myös haasteita. Se toimii ja toteutuu eri tavalla yrityksissä, jotka ovat erikokoisia ja eri toimialoilta. Esimerkiksi yksin yrittäjällä on helpompi vaikuttaa omaan työskentelyyn ja työaikaansa kuin suuremmassa yrityksessä työskentelevällä henkilöllä. Asiakaspalvelualoilla lyhennetty työaika käytännössä, varsinkin neljän päivän viikot, ovat vaikeita. Kun työskennellään asiakkaiden kanssa, on vaikea olla työskentelemättä yhtenä päivänä viikossa, sillä työssä on tärkeää olla tavoitettavissa jokaisena päivänä. Kaikilla toimialoilla työajan lyhentäminen ei ole mahdollista. Erityisesti aloilla, joilla toiminta perustuu aukioloaikoihin ja henkilöstömäärä on mitoitettu niiden mukaan, työajan lyhentäminen olisi haastavaa. Lyhennetyn työajan vuoksi tällaisille aloille tulisi lisätä henkilöstön määrää, joka aiheuttaa lisää kustannuksia. Jos yrityksen tuottavuus pysyisi samana, ei olisi kannattavaa lisätä kustannuksia lyhyempään työaikaan siirtymiseen.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja systemaattisten virheiden puuttumista. Validiteetti tutkimuksessa tulee varmistaa etukäteen tarkasti mietityllä tiedonkeruulla sekä suunnitteleamalla tutkimuksen toteutus huolellisesti. Tutkimuksen luotettavuus edellyttää, että käsitteet ja muuttujat määritellään huolellisesti. Tutkimuksessa kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, kattaa koko tutkimusongelma sekä kysymysten tulee olla muotoiltu ja mietitty siten, että ne mittaavat tutkimuksen kannalta oikeita asioita. Tutkimuksen validiteettia parantaa myös tutkittavan perusjoukon huolellinen määrittely sekä kyselyn tai haastattelun korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 27.) Suunnittelimme haastattelurungon siten, että kysymykset pohjautuvat tutkimuskysymyksiimme, jolloin

kysymykset pysyivät aiheessa ja tutkittavassa asiassa. Kysymykset etenivät loogisessa järjestyksessä ja olivat yksiselitteisiä, jotta välttyttiin väärinymmärryksiltä, jotka olisivat voineet heikentää tutkimuksen validiteettia. Perusjoukkomme tutkimuksessa mietittiin ja määriteltiin tarkoin, joka vahvistaa tutkimuksen validiteettia. Perusjoukkoon kuuluivat Pohjoismaissa toimivat yritykset, jotka ovat kokeilleet tai ottaneet käyttöön lyhennetyn työajan. Otokokomme tutkimuksessa oli neljä yritystä, mikä katsottiin sopivaksi, sillä yrityksiä oli useammalta eri toimialalta sekä otoskoko mahdollisti erikokoisten yritysten huomioimisen tutkimuksessa.

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tutkimukselta halutaan toistettavuutta samanlaisin tuloksin ja jotta tulokset olisivat tarkkoja, eivät tulokset saa olla sattumanvaraisia. Tutkijalle on tärkeää olla tarkka, kriittinen ja osata tulkita tuloksia oikein ja huolellisesti. Myös tulosten analysoinnissa tutkijan tulee ottaa huomioon, että menetelmät, joita hän hyödyntää ovat hänelle tuttuja ja niiden käyttäminen on hallinnassa. Tutkimuksen otoskoolla on iso merkitys tulosten luotettavuudessa, sillä mikäli otoskoko on liian pieni tai edustaa vain tiettyä joukkoa perusjoukosta, ei tutkimuksen tulokset edusta koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28.) Tutkimuksessamme haastatteluista saadut vastaukset yritysten välillä tukivat toisiaan, vaikka yhteistyöyrityksemme Vehree mainostoimisto ei ole täysin vertailukelpoinen suurempien henkilöstömäärien yrityksiin. Otimme yritysten henkilöstömäärien koot huomioon tutkimustuloksia analysoidessa. Etunamme tulosten tarkkuutta tarkastellessa oli, että pystyimme yhdessä analysoida tuloksia ja pitää huolta siitä, että pysymme kriittisinä ja tarkkoina. Haastattelututkimus menetelmänä oli luotettava valinta, sillä sen toteuttaminen oli meille entuudestaan tuttua, eikä uusien ohjelmistojen käyttöä tarvittu.

Tulevaisuudessa voisi tutkia lyhennetyn työajan vaikutuksia vielä entistä syvämmiin työurien pituuden näkökulmasta. Erityisesti se, miten lyhennetty työaika vaikuttaa työurien jatkumiseen ja pidentymiseen sekä millaisia eroja syntyy eri ammattialojen välillä, kuten asiakaspalvelussa, hoitoalalla ja asiantuntijatyössä. Lisäksi voitaisiin tarkastella vielä syvemmin millaiset johtamismallit ja organisatiokäytännöt tukevat lyhennetyn työajan onnistumista. Näiden tekijöiden ymmärtäminen auttaisi kehittämään sekä työhyvinvointia että tuottavuutta pitkäjänteisesti.

LÄHTEET

Akavaworks.fi. 12.1.2022. Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen alossa. Akava Works / Akava ry. Luettavissa: <https://akavaworks.fi/julkaisut/tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa/>. Luettu: 20.10.2025.

Rae, C. 2025. How can a 4-day working week increase wellbeing at no cost to performance? Cell Press. Luettavissa: [https://www.cell.com/trends/cognitive-sciences/fulltext/S1364-6613\(24\)00290-0](https://www.cell.com/trends/cognitive-sciences/fulltext/S1364-6613(24)00290-0). Luettu: 25.9.2025.

Das, B. 2024. Job Satisfaction and its Importance: A Review of Literature. Luettavissa: <https://www.questjournals.org/jrbm/papers/vol12-issue3/12032937.pdf>. Luettu: 24.10.2025.

Eläketurvakeskus 16.12.2024. Suomalaisten työurat pitenevät verkkaisesti. Luettavissa: <https://www.etk.fi/ajankohtaista/suomalaisten-tyourat-pitenevat-verkkaisesti/>. Luettu: 18.11.2025.

Finla työterveys. 20.3.2024. Mittaa työhyvinvointia tehokkaasti: Parhaat mittarit ja menetelmät. Luettavissa: <https://finla.fi/seo/mittaa-tyohyvinvointia-tehokkaasti-parhaat-mittarit-ja-menetelmat/>. Luettu: 24.11.2025.

Gröhn, K. 2011. Työurat pitenevät. Vetoindikaattorit III. Pdf-tiedosto. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/0c80b792-17ef-43b1-955c-04fddae85848/content>. Luettu 18.11.2025.

Hakola, I. 8.10.2025. Toimitusjohtaja. Vapa Media Oy. Puhelinkeskustelu.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.11.2025.

Heikkinen T. 22.3.2023. Working hours change slowly – can a shortened workweek be a new competitive asset? jyu.fi. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/en/feature-article/working-hours-change-slowly-can-a-shortened-workweek-be-a-new-competitive-asset>. Luettu: 23.10.2025.

ilo.org. 2022. Working Time and Work-life Balance Around the World. pdf-tiedosto. Luettavissa: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/publication/wcms_864222.pdf. Luettu: 23.10.2025.

Kamerāde, D., Balderson, U., Bruchell, B., Wang, S. & Coutts, A. 2020. Working paper no. 522. Shorter working week and workers' well-being and mental health. Pdf-tiedosto. Luettavissa: <https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2023/05/cbrwp522.pdf>. Luettu: 20.11.2025.

Karjalainen, S. 6.10.2025. Yrittäjä. Vehree mainostoimisto. Haastattelu. Teams.

Krekel, C., Ward, W. & de Neve, J. s.a. Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies. Harvard Business School. Pdf-tiedosto. Luettavissa: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/gh19_ch5_9e171d71-db54-4e08-a2eb-3cf1587daf4a.pdf. Luettu: 30.10.2025.

Krekerl, C., Ward, W. & de Neve, J. s.a. Valokuva. Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies. Chapter 5/ Luku 5. Harvard Business School. Pdf-tiedosto. Luettavissa: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/gh19_ch5_9e171d71-db54-4e08-a2eb-3cf1587daf4a.pdf. Luettu: 30.10.2025

Lieberman M & Kang J. s.a. How to Measure Company Productivity using Value-added: A Focus on Pohang Steel (POSCO). Pdf-tiedosto. Luettavissa: https://www.anderson.ucla.edu/faculty/marvin.lieberman/docs/Lieberman_POSCO.pdf. Luettu: 29.10.2025.

Lindström, S. Savaspuro, M. Dufva, M. 2023. Kiitti mulle riitti: näin selviydyt voitajana työelämän turbulenssista. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.9.2025.

Lutonen, N. & Murtomaa, M. 2025. HR: opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Alma Insights. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.11.2025.

Manka, M. & Manka. M. 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.11.2025.

Muilu, H. s.a. Lyhyempi työaika, sama palkka, hyvä tuottavuus – hollantilaisyri-tyksen työrytmin mullistus oli menestys. Yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20188034>. Luettu: 21.11.2025.

Osaavayrittäjä.fi s.a. Tuottavuus. Luettavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/yri-tystoiminnan-kehitt%C3%A4minen/tuottavuus>. Luettu: 19.10.2025.

Pekkarinen, L., Korhonen, M. & Erkkilä, T. 02/2025. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024. Pdf-tiedosto. Luettavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tie-dostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/kevan-tutkimus-julkisen-alan-tyohyvin-vointi-vuonna-2024.pdf>. Luettu: 1.10.2025.

Schor, J. 11.4.2025. The Four-Day Workweek: Possibility of Pipe Dream? Sage Journals. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezp.oamk.fi:2047/doi/full/10.1177/10957960251330910>. Luettu: 29.9.2025.

Skidelsky, R. 2019. How to achieve shorter working hours. Progressive Economy Forum. Pdf-tiedosto. Luettavissa: <https://robertskidelsky.com/wp-content/uploads/2019/09/how-to-achieve-shorter-working-hours.pdf>. Luettu: 24.10.2025.

Skidelsky, R. 2019. Kuvakaappaus. Usual weekly working hours in the main job for full-time employees, average, EU countries, 2018. Katsottavissa: <https://robertskidelsky.com/wp-content/uploads/2019/09/how-to-achieve-shorter-working-hours.pdf>. Katsottu: 30.10.2025.

Stryker, C. s.a. What is employee productivity? IBM. Luettavissa: <https://www.ibm.com/think/topics/employee-productivity>. Luettu: 20.10.2025.

Suomi.fi. s.a. Yrityksen pääoma. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-rahoitus-ja-tuet/rahoituksen-suunnittelu/opas/yritystoiminnan-rahoituksen-suunnittelu/yrityksen-paaoma>. Luettu: 29.10.2025.

Tilastokeskuksen tietopalvelu. Mikä on indeksi?. Luettavissa: <https://guides.stat.fi/indeksit-tutuksi/mika-on-indeksi>. Luettu: 29.10.2025.

Tilastokeskuksen tietopalvelu. Osa-aikainen. Luettavissa: https://stat.fi/meta/kas/osa_aikainen.html. Luettu 19.10.2025.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-Kirja. Luettu 17.11.2025.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 15.3.2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauksenepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. HTK-ohje 2023. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Luettu: 21.11.2025.

Työaikalaki 872/2019. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saadoks-kokoelma/2019/872>. Luettu: 25.9.2025.

Työtehoseura. s.a. Valokuva. Artikkelissa Työntutkimus ja työn tuottavuus. Luettavissa: <https://www.tts.fi/yrityksille/yrityksen-kehittamispalvelut/tyontutkimus-ja-tuottavuus/>. Luettu: 20.10.2025.

Työterveyslaitos s.a. a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu: 1.10.2025.

Työterveyslaitos 2025b. Miten Suomi voi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Luettu: 19.10.2025.

Työterveyslaitos s.a. c. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>. Luettu 23.10.2025.

Työterveyslaitos 2023d. Työajan lyhentämiseen työpaikkatason interventiot ja kokeilut. Helsinki. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/147377/TTL_978-952-391-129-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Luettu 27.10.2025.

Työ- ja elinkeinoministeriö 31.3.2023. Työaikakokeiluista, työajan lyhentämisen vaikutuksista ja Suomen työaikakokeilujen vaihtoehdoista. Pdf-tiedosto.

Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/documents/1410877/153287519/TY%C3%96AIKAKOKEILUT+FINAL.pdf/1c286e98-baee-d607-6c12-1439f3b2dbf9/TY%C3%96AIKAKOKEILUT+FINA.pdf?t=1680238268029>. Luettu: 30.10.2025.

Valkama, H. 28.10.2024. Neljän päivän työviikko pantiin kokeiluun – stressi väheni, tuottavuus kasvoi. Yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20119756>. Luettu: 21.11.2025.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-Kirja. Luettu: 13.11.2025.

Virolainen, H. 2012 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD - Books on Demand. Helsinki.

Virolainen, H. 2012. Valokuva. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Luettavissa: <https://books.google.fi/books?id=97lqYIYUaQcC&printsec=copy-right#v=onepage&q&f=false>. Luettu: 30.10.2025.

Yritys A. 16.10.2025. Sähköposti.

Yritys B. 8.10.2025. Sähköposti.

LIITTEET

Liite 1 Vehree mainostoimisto Haastattelukysymykset

Liite 2 Vapa Media Oy Haastattelukysymykset

Liite 3 Yritys A Haastattelukysymykset

Liite 4 Yritys B Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset Vehree mainostoimisto

- Miksi päädyit työskentelemään 4–5 tuntia päivässä, etkä esimerkiksi vain neljänä päivänä viikossa?
- Olet kertonut, että siirtyminen tekemään lyhyempää työpäivää ei ollut tietoinen ratkaisu, vaan ajauduit tilanteeseen. Osaatko kertoa mitkä olivat niitä tekijöitä, joiden vuoksi ajauduit tekemään lyhyempää työviikkoa?
- Huomasitko vaikutuksia omassa työhyvinvoinnissa? Jos kyllä, niin mitä? Mitä huonoja ja hyviä puolia huomasit?
- Muuttuiko työskentely mielekkäämmäksi ja huomasitko eroa työnimussa?
- Mittasitko työhyvinvoinnin vaikutuksia? Jos kyllä, niin millä tavalla? Koska ei tietoinen valinta
- Huomasitko vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen liittyen? Paraniko /huononiko?
- Mitä muutoksia huomasit yrityksen suorituskyvyssä?
- Onnistuttiinko pienemmillä resursseilla/vähemmällä työajalla saamaan enemmän tuloksia/pysymään samoissa tuloksissa? Oliko ero merkittävä?
- Oliko siirtyminen lyhyempään työaikaan taloudellisesti kannattava?
- Mikä oli tuottavuuteen liittyvä suurin tekijä?
- Onko tuottavuutta mitattu jollain mittarilla? Jos on, millä?
- Onko tuottavuuteen liittyviin prosesseihin ja funktioihin jouduttu tekemään muutoksia? Jos on, minkälaisia?
- Onko lyhennetty työaika vaikuttanut yrityksen muihin taloudellisiin tuloksiin? Jos on, niin miten?
- Oletko ollut tyytyväinen lyhyempiin työpäiviin?
- Onko teillä kehitysideoita työajansuhteen tulevaisuudessa?

Haastattelukysymykset Vapa Media Oy

- milloin kokeilu toteutettu ja miksi?
- miten päädyttiin 6 h päiviin eikä 4pv/viikko
- asetettiin kokeilulle heti alussa tavoitteita?

- oliko vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin?
- vaikuttiko sairauspoissaoloihin?
- kasvoiko tyytyväisyys
- Onko henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen työhön parantunut?

- vaikuttiko merkittävästi yrityksen tuottavuuteen
- onnistuttiinko pienemmällä resursseilla saamaan saman verran/enemmän tuloksia?
- oliko taloudellisesti kannattava, kun maksettiin täyttä palkkaa
- miten tuottavuutta mitattiin

- onko yhä käytössä? voisiko kokeilla uudelleen?
- olisiko kokeilussa voinut tehdä jotain toisin?

Haastattelukysymykset Yritys A

- When was the experiment executed?
- Why did you choose to try out the six-hour workweek?
- How many employees did get involved in the experiment
- Did you set any goals for the experiment?

- Did you notice any effects on the employee's work well-being during the experience?
- Did the experiment affect sick days?
- Did job satisfaction increase?
- Did employee stability and commitment increase?

- Did the experiment effect on company's productivity somehow?
- What kind of changes did you notice in the company's performance?
- Did you manage to get more or same amount of results with less resources?
- Was the experiment financially viable?
- Did the employee costs change because of the experiment?
- Did you measure productivity somehow?
- Have any changes to processes and functions related to productivity had to be made in the experiment?

- Could shorter working hours be tried again? Is it still in use? If not, why not?

Haastattelukysymykset Yritys B

- Millä ajanjaksolla kokeilu on toteutettu?
- Kumpi toteutustavoista oli suositumpi: kuuden tunnin työpäivät 5 kertaa viikossa vai neljän päivän työviikot?
- Mikä sai yrityksenne kokeilemaan lyhennettyä työaika?
- Asetitteko jotain tavoitteita kokeilulle? (taloudellisia, työhyvinvointiin liittyviä, asiakaspalveluun liittyviä jne.)

- Oliko vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin? Jos oli, niin mitä? Mitä huonoja ja hyviä puolia huomattiin?
- Oliko kokeilulla vaikutuksia sairauspoissaoloihin?
- Kasvoiko henkilöstön työtyytyväisyys?
- Mitattiinko työhyvinvoinnin vaikutuksia? Jos kyllä, niin millä tavalla?
- Onko henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen työhön parantunut? Onko vaihtuvuudessa ilmennyt eroja ennen kokeilua vs. kokeilun jälkeen?

- Oliko kokeilulla vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen liittyen? Paraniko /huononiko?
- Mitä muutoksia huomasitte yrityksen suorituskyvyssä?
- Onnistuttiinko pienemmillä resursseilla saamaan enemmän tuloksia vai pysyikö ne entisellään? Oliko ero merkittävä?
- Oliko kokeilu taloudellisesti kannattava, kun maksettiin 90 prosenttia palkkaa ja käytössä oli lyhennetty työaika?
- Muuttuiko muut henkilöstökulut lyhennetyn työajan vuoksi, ja miten se vaikutti talouteen?
- Mikä oli tuottavuuteen liittyvä suurin tekijä kokeilussa?
- Mitattiinko tuottavuutta jollakin tavalla, esim. mittareilla?
- Onko tuottavuuteen liittyviin prosesseihin ja funktioihin jouduttu tekemään muutoksia kokeilussa? Jos on, minkälaisia?
- Onko kokeilu vaikuttanut yrityksen muihin taloudellisiin tuloksiin? Jos on, niin miten?

- Nousiko kokeilun aikana kehitysideoita työajan suhteen tulevaisuudessa?
- Voisiko lyhennettyä työaika kokeilla uudelleen? Onko nyt yhä käytössä? Jos ei, miksi ei?