

**TALOUTTA
JA TYÖELÄMÄÄ
1/2026**



Lyhyempi työaika – parempi työ? Johtamisen rooli työajan lyhentämisessä

Anna Kuokkanen, tutkija, VTT

STTK:n julkaisusarja





STTK:n julkaisusarja 1/2026

**STTK:n tilaama selvitys:
LYHYEMPI TYÖAIKA – PAREMPI TYÖ?
JOHTAMISEN ROOLI TYÖAJAN LYHENTÄMISESSÄ**

Anna Kuokkanen, tutkija, VTT

Taitto Julia Hannula, Luova toimisto Pilke

Paino Aksidenssi Oy

ISBN 978-952-19569-0-4 (pehmeäkantinen)

ISBN 978-952-69624-9-8 (PDF)

Lyhyempi työaika – parempi työ?

Johtamisen rooli työajan lyhentämisessä

Saatteeksi	4
Johdanto	5
Aikaisempaa tutkimusta työajan lyhentämisestä	6
Tutkimuskatsauksen teoreettinen kehys	7
Tutkimustehtävä	8
Aineisto ja menetelmä	8
1 Analyysi	12
Miten työajan lyhentäminen kannattaisi toteuttaa työn johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta	13
Työajan lyhentäminen vaatii työn uudelleenajattelemista ja järjestämistä	14
Työajan huokoisuudesta tulee huolehtia, jotta työ ei tiivisty liikaa	16
Roolien, tehtävien ja vastuiden selkeyttäminen vähentää ylikuormittumisen riskiä	17
Tiedonkulku ja kommunikaatio vaativat yhteisiä pelisääntöjä	18
Luottamus ja joustot helpottavat työajan lyhentämisen käytännön järjestämistä	19
Johdon tuki ja kannustava esimerkki tukee onnistumista	22
Työajan lyhentäminen ja muut joustavat työaikatratkaisut voivat vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta	23
Selkeä ja osallistava suunnittelu ennakoi parempia tuloksia	23
Arviointi ja seuranta tukevat työaikajärjestelyn jatkoa	24
2 Keskustelua	26
3 Yhteenveto	30
Johtamisen muistilista	32
Lähteet	34

Saatteeksi



Johdanto

Työajan lyhentäminen on herättänyt viime vuosina paljon kiinnostusta sekä Suomessa että kansainvälisesti, ja työajan lyhentämisen kokeilut eri puolilla maailmaa nousevat uutisotsikoihin säännöllisesti. Isobritannialainen konsulttiyritys 4 Day Week Global on tehnyt nelipäiväisen työviikon kokeiluja 2020-luvulla muun muassa Iso-Britanniassa, Yhdysvalloissa, Saksassa, Brasiliassa, Portugalissa, Etelä-Afrikassa ja Australiassa. STTK:n vuonna 2020 teettämässä kyselyssä 30 prosenttia vastaajista uskoi työajan lyhenevän jonkin verran tai merkittävästi seuraavien 20 vuoden aikana. Työajan lyhentymiseen uskovien osuus on noussut, sillä vuoden 2017 kyselyssä vastaava luku oli 19 prosenttia. (STTK 2020.) SDP:n puoluekokous hyväksyi toukokuussa 2026 poliittiseen ohjelmaansa lisäyksen, jonka mukaan puolue ottaa työajan lyhentämisen pitkän aikavälin tavoitteekseen.

Työaikaa voidaan lyhentää yksilötasolla, organisaatioissa tai koko yhteiskunnan tasolla. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työajan lyhentäminen voi yksilötasolla vähentää työuupumusta ja stressiä, lisätä työtyytyväisyyttä, helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä mahdollistaa esimerkiksi opiskelun ja muun itsensä kehittämisen työn ohessa, ja siten vahvistaa työn mielekkyyden kokemuksia (Fagnani & Letablier 2004; Ahn 2015; Barck-Holst ym. 2017; Härmä ym. 2019; Hanbury ym. 2023; Mullens, Verbeylen & Glorieux 2021).

Työajan lyhentämisen ja tuottavuuden välistä yhteyttä on vaikea osoittaa täysin pitävästi (Campbell 2024, 1803). Jotkut tutkimukset ovat kuitenkin antaneet viitteitä siitä, että työajan lyhentäminen voi lisätä työn tuottavuutta organisaatioissa korvaten siten ainakin osan työajan menetyksen vaikutuksista työn tuloksiin (Olsson 1999; Anttila 2005).

Monet työntekijät kokevat työn ja muun elämän paineiden kasvaneen viime vuosikymmeninä (Väänänen & Turtiainen 2014, 272–275). Mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt nousivat yleisimmäksi sairaspäivärahan perusteeksi vuonna 2020, ja niiden kasvu jatkui ainakin vuoteen 2023 asti (Kela 2025). Ne ovat myös yleisin työkyvyttömyyseläkkeen syy (Eläketurvakeskus 2025). Lyhyempi työaika voisi osaltaan parantaa työntekijöiden jaksamisen ongelmia.

Työajan lyhentäminen koko yhteiskunnan tasolla voisi tarjota ratkaisuja myös muihin suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Mahdollisuus erilaisiin työajan joustoihin ja työajan lyhentämiseen työuran viimeisinä vuosina voisi auttaa ikääntyneitä työntekijöitä jaksamaan työssä pidempään (Sauni, Reho & Uitti 2022). SAK (2022) ehdotti vuonna 2022 kompensatiota 60-vuotia täyttäneille työntekijöille, jotka haluavat lyhentää työaikansa 80 prosenttiin. Myös syntyvyyden lasku huolettaa päättäjiä monissa maissa, ja osa nuorista pelkää ruuhkavuosia ja perhe-elämän kuormittavuutta. Työajan lyhentäminen voisi helpottaa perheen ja työn yhteensovittamista ja sitä kautta tukea perheiden hyvinvointia (Lammi-Taskula 2017; Chung 2022, 554).

Palkankorotusten vaihtaminen työajan lyhennyksiin leikkaa tutkimusten mukaan länsimaissa ylikulutusta ja pienentää päästöjä (Nässen & Larsson 2009; Neubert ym. 2022). Jatkovaa tuotannonlisäystä tavoittelevan johtamistavan kyseenalaistaminen voisi auttaa ratkaisemaan sekä länsimaissa ekokriisiin johtavaa ylikulutusta että työntekijöiden kuormitusta (Heikkurinen ym. 2021). Työajan lyhentäminen voisi siis olla yksi tapa tavoitella kestävämpää työelämää ja maailmaa (Chung 2022).

Ajatus työajan lyhentämisestä vetoaa erityisesti nuoriin. JHL:n teettämässä kyselyssä kannatus työajan lyhentämiselle oli kääntäen verrannollinen vastaajien ikään. Eniten kannatusta työajan lyhentämiselle löytyi nuorimmasta ikäryhmästä, eli alle 30-vuotiaista, jossa se oli 60 prosenttia (JHL 2020). SAK:n vuonna 2023 palkansaajille teettämässä kyselyssä vahvin kannatus työajan lyhentämiselle oli ikäryhmässä 31–40 vuotta, 69 prosenttia (SAK 2023). Vapaa-ajan ja perhe-elämän arvostus ylipäättään on kasvanut Suomessa (Pyöriä ym. 2017). Tämä voi lisätä kiinnostusta työajan lyhentämisen ratkaisuja kohtaan.

Lyhennettyä työviikkoa kokeiltiin Suomessa vuosina 1996–1999, jolloin työministeriön ja EU:n rahoittamassa kokeilussa oli mukana sekä yksityisen että julkisen sektorin työntekijöitä (Anttila 2005). Viime vuosina kokeiluja on kuitenkin toteutettu vain

yksittäisillä työpaikoilla ja niitäkin varsin vähän (Ilta-Sanomat 2025). Niille voisi kuitenkin olla taas tilausta, sillä työelämä on ollut 2020-luvulla myllerryksessä muun muassa etätöiden yleistymisen ja tekoälyn käyttöönoton vuoksi. STTK:n (2020) kyselyssä 60 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan työaikaa pitäisi lyhentää sitä mukaa kun automatisaatio ja digitalisaatio lisäävät työn tuottavuutta ja tehokkuutta.

Tässä raportissa tarkastellaan, miten työajan lyhentämisen voisi toteuttaa, jos yksittäiset työyhteisöt haluavat ottaa sen käyttöön tai auttaa yksittäisiä työntekijöitä lyhentämään työaikaansa. Ensimmäisessä on kyse organisaatiotason työajan lyhentämisen järjestelyistä, jälkimmäisessä taas usein vapaaehtoisesta osa-aikatyöstä, jonka onnistumista työnantaja voi omilla toimillaan tukea. Yksittäisten työpaikkojen tai työntekijöiden toteuttama työajan lyhentäminen ei ratkaise laajamittaisesti yhteiskunnallisia ongelmia. Kokeilut voivat kuitenkin toimia yhtenä askeleena työajan lyhentämisen suuntaan ja tarjota joustavuutta työelämään sitä tarvitseville.

Aikaisempaa tutkimusta työajan lyhentämisestä

Kati Karhulan ym. (2023) toteuttama kirjallisuuskatsaus työajan lyhentämisen työpaikkatason interventioiden ja kokeilujen vaikutuksesta osoitti, että lyhennetty työaika oli yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen, vaikkakin myös monet kokivat työajan tiivistyvän työajan lyhentämisen myötä. Työajan lyhentäminen 20–25 prosenttia täydellä palkalla paransi myös koettua unen laatua ja pituutta. Lisäksi se paransi työn ja muun elämän yhteensovittamista ja vähensi työhön liittyviä tuki- ja liikuntaelinoireita. Tutkijat kuitenkin huomauttavat, että kokeiluihin on usein osallistunut vain vähän työntekijöitä ja käytetyissä tutkimusasetelmissä ja -menetelmissä on ollut heikkouksia, kuten yritysten valikoituminen, lyhyt seuranta-aika ja vertailuryhmän puuttuminen. (Karhula ym. 2023.)

Timothy T. Campbellin (2024) meta-analyysi työajan lyhentämisen kokeiluja koskevista tutkimuksista osoittaa, että akateeminen tutkimus antaa huomattavasti ristiriitaisempia tuloksia nelipäiväisen työviikon kokeiluista kuin esimerkiksi paljon mediahuomiota saaneet, lähes pelkästään positiiviset konsulttiyhtiö ja ajatuspaja 4 Day Week Globalin raportit työajan lyhentämisen kokeiluista.

4 Day Week Globalin kokeiluja koskevia raportteja ei ole vertaisarvioitu, seuranta-ajat ovat olleet lyhyitä ja tutkimusasetelmissä on ollut menetelmällisiä puutteita. Kokeiluihin osallistuneet yritykset ovat olleet valikoituneita, minkä vuoksi tuloksia ei voida yleistää koko yhteiskuntaan. Akateemiset tutkimukset ovat muun muassa osoittaneet, että työajan lyhentämisen positiiviset vaikutukset saattavat heikentyä tai hävitä ajan myötä. (Campbell 2024.)

Suomessa vaatimukset lyhyemmän työajan kokeiluista on tyrmätty etenkin työnantajien puolelta vetoamalla esimerkiksi joidenkin alojen työvoimapulaan sekä ikääntyvän väestön luomiin työvoimatarpeisiin. Joillakin ammattialoilla, kuten kaupanalalla, suurempana ongelmana pidetään sitä, että monet työntekijät tekevät osa-aikatyötä vasten tahtoaan (Anttila & Oinas 2023, 56). Sen vuoksi monet ammattiliitot ovat olleet haluttomia edistämään työajan lyhentämistä.

Työajan lyhentämiskeskusteluja vaivaakin jossain määrin elitismin leima, eikä syyttä. Työajan lyhentäminen voi olla helpompaa asiantuntijatyössä, jossa työajat ovat jo valmiiksi joustavia ja joissa voidaan tehdä paljon etätyötä. Palkankorotusten vaihtaminen vapaa-aikaan on myös houkuttelevinta niille, joiden palkka on valmiiksi niin korkea, ettei kaikkia tuloja tarvita elämiseen (Persson, Larssen & Nässen 2022). Pienituloisten työntekijöiden taloudellinen liikkumavara on sen sijaan kapea, ja pienikin ansiotason pudotus voi olla mahdoton.

Toisaalta osa työntekijöistä haluaa tehdä jo nyt osa-aikaista työtä esimerkiksi opiskelun tai perheen ja työn yhteensovittamisen vuoksi. Vuonna 2022 osa-aikatyötä teki 18 % kaikista palkansaajista. Osa-aikainen työ oli edelleen yleisempää naisilla kuin miehillä. Naispalkansaajista osa-aikaisia oli 24 % ja miespalkansaajista 12 %. Aikaisempaa useampi osa-aikainen (yhteensä noin kolme neljäsosaa) teki vuonna 2022 osa-aikatyötä omasta halustaan eikä kokopäivätyön puutteen vuoksi. (Tilastokeskus 2023.) Tämä osoittaa, että monet työntekijät käyttävät osa-aikatyötä jo nyt työajan lyhentämiseen, vaikka se vähentää palkkaa.

Työajan lyhentäminen voi kuitenkin lisätä työelämän eriarvoisuutta entisestään. Jo valmiiksi hyvissä työpaikoissa lyhennys toteutetaan usein työntekijöille suotuisalla tavalla, kun taas huonoissa työpaikoissa työajan lyhentäminen voi entisestään syventää työpaikan ongelmia ja lisätä eriarvoisuutta (Fagnani & Letablier 2004). Se voi myös johtaa tulojen pienenemiseen ja työsuhteen turvan heikentymiseen (Lepinteur 2019).

Monilla aloilla työajan laajamittainen lyhentäminen voi olla vaikeaa, koska se saattaisi vaatia merkittäviä uudelleenjärjestelyjä (Jain, Chouliara & Blake 2025). Toisaalta vapaaehtoinen osa-aikatyö voi mahdollistaa työajan lyhentämisen yksilöllisesti myös niillä aloilla. Joillekin työnantajille se voisi toimia kilpailuvalttina etenkin työvoimapulasta kärsivillä aloilla, sillä se lisäisi mahdollisuuksia joustoihin erilaisissa elämäntilanteissa ja siten työpaikan houkuttelevuutta.

Tutkimuskatsauksen teoreettinen kehys

Keskustelu työajan lyhentämisestä nostaa usein kiivastakin keskustelua. Esimerkiksi Sanna Marinin ehdotus työajan lyhentämisestä koko yhteiskunnan tasolla aiheutti vuonna 2019 kohun (Yle 2019). Marin itse käytti sen yhteydessä sanaa ”utopia” kuvatakseen tulevaisuuden tavoitetilaa. Monissa kannantotoissa ja mediajutuissa ajatus leimattiin reaalimaailmasta irrallaan olevaksi, ”utopistiseksi” sanan negatiivisessa merkityksessä (ks. esim. Aamulehti 2019; Iltalehti 2019).

Kuuhunta peittää taakseen sen, että nykyinen työaikalakimme ei ole asioiden luonnollinen järjestys, vaan historiallisen kehityksen ja neuvottelun tulos. Teollistumisesta alkaneessa modernisaatiossa on ollut kyse tehokkuuden lisääntymisestä. 2000-luvulla sitä on entisestään lisänneet mobiiliteknologian murros ja viime vuosina tekoälyn käyttöönotto.

Saksalaisen sosiologin Hartmut Rosan (2013) mukaan ajallisista normeista on tullut tärkeimpiä normeja yhteiskunnassa. Aikanormit auttavat säätelemään, koordinoimaan ja synkronoimaan yhteiskunnallisia prosesseja. Ne muodostavat yhden sosiaalisen elämän keskeisistä kontrollijärjestelmistä ja vaikuttavat ihmisten rooleihin ja käyttäytymiseen (Epstein & Kalleberg 2004; Mullens ja Glorieux 2023).

Erityisen näkyviksi aikanormit tulevat työpaikoilla. Normaalityöajan käsite on teollisen työaikajärjestyksen tuote, joka on jäsentää arjen päivä- ja viikkorytmiä. Normaaliksi mielletty kahdeksasta neljään tai yhdeksästä viiteen ajoittuva työpäivä määrittää monia yhteiskunnan toimintoja (Anttila & Oinas 2017). Aikaan ja työhön liittyvät normit myös vaikuttavat muun muassa kokopäivätyön ihanteeseen (Björk, Larsson, & Lundberg 2020) sekä sukupuoleen liitettyihin odotuksiin esimerkiksi perhevapaiden pitämisessä (Epstein & Kalleberg 2004).

Työaikanormit ovat muodostuneet vuosikymmenten aikana, eikä niitä usein kyseenalaisteta. Työaikanormeihin liittyykin vahvasti tottumus. Uusien työaikakäytäntöjen käyttöönotto ja hyväksyminen uudeksi normaaliksi on hidas yhteiskunnallinen prosessi (Lehndorff 2014). Sen on osasy sille, miksi työajan lyhentämistä sitkeästi vastustetaan. Etenkin työnantajien etujärjestöt esittävät nykyisen viikkotyöajan annettuna, jopa välttämättömyytenä. Toisaalta monissa utopioissa on esitetty mahdollisuuksia lyhentää työaikaa merkittävästikin teknologisen kehityksen myötä (Gomez-Baggethun 2022). Esimerkiksi John Maynard Keynes arveli vuonna 1930, että vuonna 2030 työviikko olisi noin 15 tuntia (Kaplan ym. 2025).

Keynesin utopia ei ole vielä toteutunut, mutta työaika on lyhentynyt merkittävästi viimeisten 100 vuoden aikana. Suurin muutos työajan lyhentämisessä toteutettiin Suomessa 1960-luvun lopussa, jolloin siirryttiin viisipäiväiseen työviikkoon. Työajan lyhentymiseen ovat vaikuttaneet myös lomapäivien lisääntyminen, suomalaisen elinkeinorakenteen muutos ja teknologian kehityksen myötä kasvanut tuottavuus. 1960-luvun jälkeen työn tuottavuuden kasvu on hidastunut, mikä on vähentänyt myös työajan lyhenemisen mahdollisuuksia (Kiander 2017). Suomalaisten keskimääräinen työaika (34,9 tuntia) oli vuonna 2021 matalampi kuin viikkotyöaika EU-maissa keskimäärin (36,2 tuntia). (Tilastokeskus 2025.)

Työaika ei kuitenkaan ole lyhentynyt läheskään yhtä paljon kuin työn tuottavuus on kasvanut. Tuottavuutta on mitattu ulos lisääntyneinä ansioina. Palkat ovat nousseet, mikä on lisännyt ostovoimaa ja kasvattanut taloutta. Erityisesti 2000-luvun

ensimmäisinä vuosikymmeninä talouden kasvu on kuitenkin myös kärjistänyt ilmastonmuutoksen kriisiksi ja kiihdyttänyt lajikatoa (Vadén ym. 2020). Kasvulla on rajat, ja ne voisivat tulevaisuudessa rajata myös työaikaa, jos talouskasvun sijaan priorisoitaisiin planeetan kestävyys.

Koska työaika on historiallisten tapahtumien, teknologisen kehityksen ja sopimusten tulosta, tässä tutkimuskatsauksessa irrottaudutaan ajatuksesta, että juuri nykyinen työaika olisi ainoa oikea tai edes optimaalinen ratkaisu ainakaan kaikille organisaatioille ja kaikille työntekijöille. Siirtyminen viisipäiväiseen työviikkoon vauhditti tuottavuusloikkaa Suomessa 1960-luvulla, ja työaika voi muuttua myös 2020-luvulla.

Työajan yleisen lyhentämisen tiellä on kuitenkin haasteita. Historiallisesti kokonaistyöajan yleinen lyhentäminen on liittynyt tuottavuuden kasvamiseen, mutta esimerkiksi Suomessa työn tuottavuuden kasvu on ollut viime vuosina hidasta (Pohjola 2024). Maailmanmarkkinoilla suomalaiset yritykset kilpailevat niiden maiden kanssa, joissa tuottavuus on korkeampaa ja työajat pitempiä kuin Suomessa. Nykyisessä tuottavuushyötyjä ja talouskasvua korostavassa talousjärjestelmässä työajan lyhentäminen vaatisikin todennäköisesti tuottavuuden kasvua sekä sitä, että ammattiyhdistysliike priorisoisi työajan lyhentämisen palkankorotuksien sijaan tai ainakin niiden ohella.

Tutkimustehtävä

Säännöllisesti viriävä julkinen keskustelu työajan lyhentäminen osoittaa, että se kiinnostaa suomalaisia. Usein keskustelu tyypistyy väittelyksi järjestelyn realistisuudesta. Vaikka työajan lyhentämisen positiivisista vaikutuksista hyvinvointiin ja erityisesti tuottavuuteen ei ole aukotonta näyttöä, osa kokeiluista on vakiintunut käyttöön yrityksissä. Tätä voi pitää osoituksena siitä, että ainakin joillakin aloilla ja joissakin työpaikoissa työajan lyhentämisellä on ollut toivottuja vaikutuksia.

Konkreettisten esimerkkien ja käytännön ratkaisujen puute vaikuttaa olevan ainakin yksi työajan lyhentämisen kokeiluja jarruttava tekijä. Työajan lyhentäminen voikin asettaa työyhteisön koetukselle erilaisista syistä. Organisaatioissa voi mietittyä esimerkiksi se, miten työ pitäisi järjestää, jotta se sujuisi yhtä jouhevasti kuin aikaisemmin tai miten kommunikaatio sujuu, jos osa työntekijöistä ei ole paikalla joka päivä.

Tämä tutkimuskatsaus tarkastelee työajan lyhentämisen vaikutusta johtamiseen sekä ratkaisuja siihen, miten työajan lyhentämistä voidaan tukea johtamisen keinoin. Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatio- ja yksilötasolla toteutettuja työajan lyhentämisen järjestelyitä. Tutkimus vastaa muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Minkälaisia haasteita työajan lyhentäminen asettaa johtamiselle ja työn organisoinnille? Mitkä ovat parhaita käytäntöjä työajan sujuvaan lyhentämiseen? Miksi työajan lyhentäminen onnistuu joissakin organisaatioissa paremmin kuin toisissa?

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda konkretiaa työajan lyhentämistä koskevaan keskusteluun sekä välineitä tuleviin työajan lyhentämisen kokeiluihin. Julkaisun loppuun on koottu suosituksia ja suuntaviivoja siitä, miten työajan lyhentämisen – tai ainakin kokeilun – voi toteuttaa onnistuneesti.

Aineisto ja menetelmä

Tutkimuksen menetelmänä käytettiin narratiivista kirjallisuuskatsausta sekä teemahaastatteluja, joita analysoitiin kvalitatiivisin menetelmin.

Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaihetta kuvaillaan aikaisempien tutkimusten perusteella ja pyritään kattavaan ja syvälliseen ymmärrykseen tutkittavasta aiheesta (Baumeister & Leary 1997). Kirjallisuuskatsausta varten tehtiin systemaattinen aineistohaku artikkelitietokannoista. Haun kautta saatujen artikkelien perusteella laadittiin yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista, joissa työajan lyhentämistä on tarkasteltu organisaatiotasolla työn järjestämisen ja johtamisen näkökulmista.

Haku rajattiin vuoden 1999 jälkeen ilmestyneisiin tieteellisiin vertaisarvioituihin artikkeleihin. Haku tehtiin syys-lokakuussa 2025 seuraavalla hakutermillä: ("reduced working hours" OR "reduced work-hours" OR "reduced working time" OR "reduced worktime" OR "working time reduction" OR "worktime reduction" OR "reduction of working hours" OR "reduction of working time" OR "reduction of worktime" OR "reduction of work time" OR "shortened workhours" OR "shortened work hours" OR "shortened working hours" OR "shortened working time" OR "shortened worktime" OR "shorter workday" OR "shorter worktime") AND management

Haun tuloksena löytyi Ebsco Host Databases -tietokannasta 122 artikkelia, Emeraldista 55 artikkelia, JSTOR:ista 212 artikkelia, APA PsychInfosta 88 artikkelia. Lisäksi samoilla hakutermeillä tehtiin haku Google Scholarissa. Läheskään kaikki hauilla löydettyt artikkelit eivät kuitenkaan olleet tutkimuksen kannalta relevantteja, joten artikkelit käytiin läpi otsikon ja tarvittaessa tiivistelmän perusteella. Tutkimuksen kannalta merkityksellisiksi todetut artikkelit valittiin mukaan kirjallisuuskatsaukseen. Työajan lyhentämistä käsittelevistä, tutkimuksen kannalta relevanteista artikkeleista kahdeksan käsitteli nimenomaan lyhyemmän työajan johtamista.

Seuraavassa vaiheessa hakua täydennettiin lumipallomenetelmällä. Tätä varten Google Scholarin avulla etsittiin artikkeleja, jotka viittasivat edellisessä vaiheessa löydettyihin, työajan lyhentämistä ja johtamista käsitteleviin kahdeksaan tutkimukseen. Lisäksi hakua täydennettiin tarkastelemalla edellisessä vaiheessa valittujen artikkelien lähdeluetteloita. Tutkimuksen kannalta kiinnostavimmat artikkelit valittiin mukaan analyysiin. Tällaisia artikkeleita löytyi neljä. Määrää rajasi kaikissa hakuvaiheissa kirjallisuuskatsauksen rajaaminen suomen- ja englannin- sekä skandinaavisilla kielillä kirjoitettuihin artikkeleihin sekä niihin, joista oli mahdollista saada kokotekstiaartikkeli Helsingin yliopiston tietokannoista.

Koska haku ei tuottanut suomalaisia tutkimuksia työajan lyhentämisestä ja johtamisesta, hakuetoja laajennettiin suomalaisten tutkimusten löytämiseksi. Haku toteutettiin Google Scholarissa suomenkielisillä hakutermeillä ja hyväksyttiin myös väitöskirja (Anttila 2005) ja vertaisarvioimaton pro gradu -tutkielma (Kunttu 2022). Lopulta aineistoon päätyi yhteensä 13 tutkimusta. Lopulliset 13 artikkelia ja tutkimusraporttia luettiin tarkasti etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimukset on esitelty taulukossa 1.

Taulukossa 1 listattujen organisaatiokohtaisten kokeilujen lisäksi kirjallisuuskatsauksessa oli mukana Unkarissa toteutettu kymmentä yritystä tarkasteleva tutkimus (Hidasi, Venczel & Antal 2024), Iso-Britanniassa toteutettu useaa alaa tarkasteleva tutkimus (Jain, Chouliara & Blake 2025), Unkarissa toteutettu useiden alojen asiantuntijoiden haastatteluihin perustuva tutkimus (Lukács & Antal 2023) sekä kaksi metatutkimusta työajan lyhentämisen vaikutuksista (Araújo, Rodrigues & Ferreira 2025; Jahal, Bardoel & Hopkins 2024).

Koska tutkimusta Suomesta on varsin vähän, suomalaisia kokemuksia työajan lyhentämisestä täydennettiin viidellä haastattelulla, jotka toteutettiin marras-joulukuussa 2025. Osa haastateltavista löydettiin mediassa työajan lyhentämiskokeiluista kertoneiden yritysten joukosta, osa omien verkostojen kautta.

Haastateltaviksi valittiin neljä eri aloilla toimivaa esihenkilöä, joilla on kokemusta lyhyemmän työajan kokeiluista ja niiden johtamisesta sekä yksi työntekijä, joka on lyhentänyt työaikaan organisaatiossa, jossa monenlaiset työaikatarkausot ovat mahdollisia. Julkisuudessa aiemmin työajan lyhentämisen järjestelyistä kertoneet johtaja- ja esihenkilöasemassa toimivat haastateltavat esiintyvät tässä raportissa omalla nimellään, mutta kulttuurialalla toimiva tuottaja asemansa vuoksi anonymisti. Haastateltavat on esitelty taulukossa 2.

Haastattelut toteutettiin kasvokkain (1), videopuheluilla (2) ja puhelimitse (2) ja ne kestivät 30–40 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja litteroitiin. Haastatteluaineisto analysoitiin kvalitatiivisella sisällönanalyysin menetelmällä. Näin pieni määrä haastatteluja ei edusta työajan lyhentämisen koko kuvaa Suomessa eikä ole yleistettävissä. Sen tarkoituksena oli kuitenkin kuulla yhtäältä onnistumisista, toisaalta työajan lyhentämisen haasteista sekä kerätä yhteen hyviä käytäntöjä työajan lyhentämisen toteuttamiseen nimenomaan suomalaisilla työpaikoilla. Analyysin perusteella tehdyt suositukset on koottu tutkimuksen loppuun.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksessa mukana olleiden tutkimusten lyhyemmän työajan kokeiluja.

ARTIKKELI	MAA	TOIMIALA	TYÖN- TEKIJÖIDEN MÄÄRÄ	MITEN LYHENNYS TOTEUTETTIIN	PALKKA	JATKUIKO KOKEILUN JÄLKEEN
Anttila (2005)	Suomi	teollisuus, sosiaali- ja terveydenhuolto	eri kokoisia, osassa vain osa työntekijöistä osallistui kokeiluun	6 tunnin työpäivät teollisuus- yrityksissä, useita malleja sote-alalla	säilyi useimmissa samana	osassa jatkui vuosia, mutta ei kaikissa
Barnett ym. (2025)	Kanada	voittoa tavoittelematon järjestö	5	35 tuntia / 5 päivää > 32 tuntia / 4 päivää	säilyi samana	kyllä
Delaney & Casey (2021)	Uusi- Seelanti	rahoituspalveluja tarjoava yritys	230	40 tuntia > 32 tuntia	säilyi samana	kyllä
Gyllensten, Andersson & Muller (2017)	Ruotsi	sairaanhoitajat ja lähihoitajat, ortopedisten leikkausten osasto	117	neljänä päivänä 6 tuntia, yhtenä päivänä 8 tuntia	säilyi samana	ei tietoa
Kunttu (2022)	Suomi	lastensuojelun avohuollon palveluja tarjoava yritys	7 kokoaikaista	40 tuntia > 32 tuntia	säilyi samana	ei
Mullens & Glorieux (2023)	Belgia	voittoa tavoittelematon järjestö	60	36 tuntia > 30 tuntia	säilyi samana	jatkui 32-tuntisena viikkona
Persson, Larssen & Nässen (2022)	Ruotsi	kunta	50 000	halukkaat saivat lyhentää haluamansa verran 50 prosenttiin asti	pieneni samas- sa suhteessa kuin työaika- prosentti	jatkui monilla työntekijöillä pysyvästi tai pitkäkestoi- sesti
Tessarini & Saltorato (2022)	Brasilia	valtion oppilaitos	ei tietoa	6 tuntia 5 päivänä	säilyi samana	kyllä

Taulukko 2. Haastatteluihin osallistuneiden esihenkilöiden ja työntekijöiden organisaatiot.

YRITYS	HAASTATELTAVA	TOIMIALA	TYÖNTEKIJÖITÄ	MITEN	PALKKA
Fingersoft, Oulu	henkilöstöjohtaja	peleisuunnittelu	98	80% työaika niille, jotka haluavat, 25-30% työntekijöistä hyödyntää sitä	90%, jos tekee 6-tuntista päivää, 80% jos tekee nelipäiväistä viikkoa
Ravintola Kajo, Tampere	yrittäjä	ravintola-ala	16	nelipäiväinen työviikko useimmilla, myös muunlaisia yksilöllisiä ratkaisuja tarvittaessa	sama
Sercap, Keminmaa	yrittäjä	ajoneuvo-elektroniikan korjaus	10	nelipäiväinen työviikko kaikilla	sama
Third Rock, Helsinki	toimitusjohtaja	konsultointi	17	perjantaina puolikas työpäivä kaikilla	sama
Kansalaisjärjestö, Helsinki	tuottaja	kulttuuriala	9 kuukausipalkalla, lisäksi tuntiperusteisia työntekijöitä	erilaisia työaikajärjestelyjä 30%–100%	pienenee työaika-prosentin mukaan

1 Analyysi



Miten työajan lyhentäminen kannattaisi toteuttaa työn johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta

Tutkimuksissa raportoiduissa kokeiluissa työaikaa on lyhennetty monella eri tavalla. Käytäntöjä ovat muun muassa nelipäiväinen työviikko, kuusituntinen työpäivä sekä työajan lyhentäminen liukuvan työajan puitteissa vapaasti joko päivä- tai viikkotasolla.

Samoin eri kokeiluissa vaihtelee se, miten lyhentämistä kompensoidaan, eli pysyykö palkka samana, vähentääkö työajan lyhentäminen samassa suhteessa palkkaa vai onko ratkaisu jotakin siltä väliiltä. Samoin vaihtelee se, miten työajan lyhentämisen ajatellaan vaikuttavan työn tuloksiin.

Koko työpaikkaa koskevissa kokeiluissa palkka ei yleensä alene, ja silloin edellytetään usein tuottavuuden kasvua eli sitä, että työntekijöiden tulos ei pienene ainakaan samassa suhteessa kuin työaika lyhenee. Sen sijaan silloin, kun yksittäinen työntekijä lyhentää työaikaa omasta aloitteestaan, palkka yleensä pienenee samassa suhteessa työajan kanssa. Tällöin toki myös työtehtävien pitäisi vähentyä ja työn tulosta koskevien odotusten madaltua, koska kyseessä on silloin vapaaehtoinen osa-aikatyö. Muutamia esimerkkejä tällaisista järjestelyistä on mukana tässäkin tutkimuksessa. Ne voivat tarjota joustoja yksittäisille työntekijöille niissä organisaatioissa, jotka eivät halua ottaa käyttöön laajempia työajan lyhentämisen järjestelyjä.

Myös työajan lyhentämisen tavoitteet ovat erilaisia. Useissa kokeiluissa, esimerkiksi lähes kaikissa tässä raportissa käsitellyissä suomalaisissa kokeiluissa lähtökohtana on ollut ensisijaisesti työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen parantaminen. Joissain kokeiluissa (esim. Delaney & Casey 2021) ensisijainen tavoite on puolestaan ollut tuottavuuden parantaminen. Toki hyvinvointiakin korostavissa kokeiluissa usein lähdetään ajatuksesta, että työntekijöiden hyvinvoinnin vaaliminen voi johtaa tuottavuuden paranemiseen ainakin pitkällä tähtäimellä.

Lähes kaikissa tätä raporttia varten analysoiduissa tutkimuksissa raportoiduissa kokeiluissa palkka oli pysynyt samana. Luottamusmiehet olivat olleet harvoin mukana kokeilujen toteutuksissa. Monien kokeilujen jälkeen työajan lyhentäminen oli ainakin jossain määrin jäänyt voimaan.

Erilaisia variaatioita työajan lyhentämisestä on siis lukuisia. Samoin tutkimuksissa havaitut työajan lyhentämisestä vaikutukset johtamiseen ja organisointiin ovat moninaisia. Hyvin tehtyjä tutkimuksia työajan lyhentämisen vaikutuksista työorganisaatioissa sen sijaan on rajallinen määrä (ks. myös Araújo, Rodriguez & Ferreira 2025). Tämän vuoksi on mahdotonta tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi siitä, mikä työajan lyhentämisen malli olisi paras, etenkin kun työajan järjestelyt vaihtelevat alalta toiselle eikä vertailumateriaalia ole riittävästi. Myös tätä tutkimusta varten haastatellut esihenkilöt korostivat, että on parasta räätälöidä omalle organisaatiolle sopiva työajan lyhentämisen malli kokeilujen kautta (ks. myös Volkov ym. 2017).

Seuraavissa alaluvuissa nostetaan analyysin perusteella aikaisemmasta tutkimuksesta ja tätä tutkimusta varten tehdyistä haastatteluista esiin tuloksia siitä, mitä työajan lyhentämisen suunnittelussa ja toteutuksessa kannattaa ottaa huomioon, jotta se onnistuisi mahdollisimman hyvin.

Työajan lyhentäminen vaatii työn uudelleenajattelemista ja järjestämistä

Työajan lyhentäminen ei usein onnistu mekaanisesti lyhentämällä työaikaa, etenkin jos työsuorituksen odotetaan pysyvän ainakin suurin piirtein ennallaan. Sen vuoksi työajan lyhentämistä suunniteltaessa on välttämätöntä vähentää, tehostaa tai uudelleenmuotoilla työtehtäviä. Usein kyse on priorisoinnista, eikä aina vain eri työtehtävien välillä, vaan toisinaan myös työn ja muun elämän välillä.

” Pitää ohjata työt sillä tavalla, että ne tulee tehokkaammin tehtyä kuin ennen, kun tehtiin viittä päivää. Että se aika, mitä uhrataan omasta vapaa-ajasta työn tekemiseen, niin se olisi mahdollisimman tehokasta. Sehän se lähtökohtakin meillä oli, että se aika, mitä me omaa elämää siihen halutaan kuluttaa, olisi mahdollisimman vähän.”

Jan-Markus Lehtonen, yrittäjä, Sercap

Työajan lyhentäminen kannustaa pohtimaan työyhteisössä työnkuvia, rooleja ja yhteistyötä laajemminkin (Mullens & Glorieux 2023). Onko työtehtävät jaettu tarkoituksenmukaisesti? Mitkä tehtävät ovat todella tarpeellisia? Mitä voidaan automatisoida, delegoida tai jättää kokonaan pois? Työn uudelleenjakaminen ja roolittaminen voi tarjota myös mielekkäitä uusia tehtäviä muille työntekijöille, toki edellyttäen, ettei heidän työkuormansa kasva liian suureksi.

Tätä kautta töiden suunnittelu voi parantua työpaikalla, samoin ajanhallinta. Ravintola Kajon omistaja Marko Simunaniemi kuvasi haastattelussa työyhteisössä läpikäytyä prosessia, joka vaati suunnitelmallisuuden lisäämistä johtamisessa sekä töiden ja työvuorojen suunnittelussa. Se vaikutti yllättäen positiivisesti koko johtamiseen.

” Kun [työajan lyhentämisen] kaava on löytynyt, se on tehnyt henkilöstökuluista suunniteltavampaa ja helpommin budjetoitavaa, kun on oma selkeä systeemi. Eli kun enää ei mennä vanhaan kädestä suuhun -malliin, eikä esimerkiksi soitella ekstravuoroihin ihmisiä, niin kulurakenne pysyy parempana yrityksessä. Henkilöstön määrä, henkilöstökulut ja henkilöstön tekeminen on paremmin hallinnassa, hallussa ja suunniteltua.”

Marko Simunaniemi, yrittäjä, Ravintola Kajo

Mullensin ja Glorieux'n (2023) tarkastelemissa organisaatiossa työntekijöille järjestettiin valmennusta ajanhallinnasta ja tavoitteiden asettamisesta työssä. Yhtenä työkaluna käytettiin bullet journalia, joka on eräänlainen kalenterin, muistikirjan ja päiväkirjan yhdistelmä. Työntekijät alkoivat rajoittaa usean asian yhtäaikaista tekemistä ja rajasivat keskittymistään. Osa oppi esimerkiksi rajaamaan sähköpostien tarkistamisen tiettyihin aikoihin. Ylipäättään monet työntekijät tulivat työajan lyhentämisen myötä tietoisemmiksi ajasta, sekä töissä että vapaa-ajalla. (Mullens & Glorieux 2023.)

Työn uudelleen ajatteleminen voi tarkoittaa myös sitä, että tunnustetaan, ettei tietokoneen ääressä vietetty aika kaikissa töissä korreloi suoraan työn tulosten kanssa. Fingersoftin henkilöstöjohtaja kuvaa, miksi yrityksen silloinen toimitusjohtaja halusi lähteä kokeilemaan lyhennettyä työaikaa vuonna 2021:



Aloimme miettimään, miten työn ja vapaan voisi sovittaa joustavasti yhteen eri elämäntilanteissa silloin kun sille oli tarvetta. Palkan merkittävä pienentyminen kuitenkin teki sen, että moni ei voinut edes harkita lyhyempää työaika, vaikka se olisi ollut heidän hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Myöskään se työaika, se mitä sä vietät siinä tietokoneen äärellä, ei aina korreloi siihen, että mitä sä saat aikaiseksi. Kun tehdään luovaa työtä, niin se ei välttämättä edes ole kauhean tehokasta viettää sitä kahdeksaa tuntia siinä, pakotetusti tietokoneen äärellä ja yrittää väkisin vääntää, jos vaikka sitä ideaa ei tule.”

Elina Yrttiaho, henkilöstöjohtaja, Fingersoft

Muutokset työn järjestämisessä ja niistä puhuminen saattavat nostaa keskusteluun myös työkuultuurissa olleita ongelmia, kuten paineen olla kieltäytymättä tehtävistä silloinkin, kun niitä on liikaa (Barnett ym. 2025). Barnettin ym. (2025) tutkimus osoitti, että työajan lyhentäminen voi toimia kimmokkeena paitsi haastaa, mutta myös muuttaa työkuultuuriin syntyneitä ongelmallisia tapoja sekä vaalia laajemminkin rakentavaa keskustelua työn tekemisen tavoista. Se voi hyödyttää työyhteisöä merkittävästi ja parantaa työkuultuuria.

Unkarissa toteutetussa tutkimuksessa (Hidasi, Venczel & Antal 2024, 440) havaittiin, että pienet ja suuret yritykset toteuttivat työajan lyhentämistä eri tavoin. Pienissä yrityksissä kokeilut olivat lähteneet usein yksittäisten työntekijöiden tai esihenkilöiden aloitteesta, ne olivat joustavia ja niissä korostui usein työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen. Isoissa yrityksissä sen sijaan työajan lyhentäminen tehtiin muodollisemmin, muutokset olivat usein pienempiä ja ratkaisuisia korostui tuotannon tai tuloksen säilyminen ennallaan ja riskien minimointi. (Hidasi, Venczel & Antal 2024.)

Työn uudelleenjärjestäminen voi auttaa ajattelemaan palveluita uudella tavalla ja hyödyttää myös asiakkaita. Brasilialaisessa oppilaitoksessa opiskelijapalvelujen aukioloaika piteni kuusituntisen työpäivän myötä, kun hallinto henkilöstön työaika järjestettiin aikaisemman kahdeksan tunnin työpäivän sijaan kolmeen vuoroon (Tessarini & Saltorato 2022, 736). Ruotsalais-sairaalassa pystyttiin samasta syystä tekemään aikaisempaa enemmän leikkauksia (Gyllensten, Andersson & Muller 2017).

Suomessa vuosina 1996–1999 toteutetuissa kokeiluissa teollisuusyrityksessä siirryttiin kuuden tunnin työvuoroihin. Malli lisäsi tuottavuutta, mutta vaati uudistuksia työorganisaatioon ja työnjohtotapoihin. Tiimityöskentely korostui, ja työntekijät ottivat aikaisempaa enemmän vastuuta työn tuloksista. Yritykset, joissa oli matala ja joustava hierarkia päätöksenteossa, onnistuivat paremmin järjestämään työtä ja sen suunnittelua uudessa vuorojärjestelmässä. (Anttila 2005, 136.)

Ajoneuvoelektroniikkaa korjaavassa Keminmaalla toimivassa Sercapissa työajan lyhentäminen on toteutettu niin, että joka toisella viikolla vapaapäivä on maanantaina ja joka toisella viikolla perjantaina. Se muodostaa joka toisen viikonlopun yhteyteen nelipäiväisen vapaan, jolloin korjauspalvelu on kiinni. Koska Sercapin asiakkaista merkittävä osa on yrityksiä, aikataulu ei ole hankaloittanut palvelua liikaa, kun yritysasiakkaat ovat tottuneet aukioloaikoihin ja osaavat nykyään ottaa ne huomioon.

Tulokset lyhyemmän työajan ja tuottavuuden yhteydestä eivät ole yksiselitteisiä. Vaikka jotkut tutkimukset osoittavat lyhyemmän työajan johtavan tuottavuuden kasvuun, toiset viittaavat siihen, että työn intensiteetti ja siitä johtuva paine voivat johtaa myös työn tehokkuuden heikkenemiseen (Araújo, Rodriguez & Ferreira 2025). Eräessä lyhennetyn työajan pilottia seuranneessa tutkimuksessa työntekijät kokivat, että heidän tuloksellisuutensa työssä lisääntyi, koska heidän ei ollut pakko tulla töihin silloin kun esimerkiksi kotiasiat kuormittivat heitä, vaan he pystyivät valitsemaan sen ajankohdan, jolloin pystyivät keskittymään parhaiten (Barnett ym. 2025).

Lyhennetyn työviikon ja tuottavuuden välinen suhde on siis monimutkainen (Araújo, Rodríguez & Ferreira 2025). Työajan lyhentäminen voi hyödyttää sekä työntekijöitä että työnantajia, jos se suunnitellaan hyvin. Third Rock -konsulttiyhtiö toteutti myöhemmin vakituiseksi muuttuneen työajan lyhentämisen kokeilunsa niin, että perjantaisin tehdään puolikas päivä töitä. Toimitusjohtaja Leo Stranius kuvaa ajatusta järjestelyn takana näin:

”Mun hypoteesi on, että perjantai-iltapäivän tunnit ovat joka tapauksessa aika heikkolaatuisia tunteja. Silloin on muutenkin vähemmän mitään palavereita, ja ihmiset on jo sellaisessa moodissa, että mitä tekisi viikonloppuna. Varsinkin tällaisessa konsultointi- ja asiantuntijatyössä. Sitä kautta on syntynyt musta vähän semmoinen kulttuuri, että joissain yrityksissä pitää näytellä, että perjantaina tehdään tosi paljon töitä ja laitetaan mailia kello viideltä, että ollaan muka täällä töissä ja päivystetään, vaikka oikeasti kaikilla on mieli jo kääntynyt viikonlopun viettoon. Ne on niin sanotusti työnantajan näkökulmasta äärimmäisen halpoja tunteja antaa pois.”

Leo Stranius, toimitusjohtaja, Third Rock

Työajan huokoisuudesta tulee huolehtia, jotta työ ei tiivisty liikaa

Työajan lyhentämisen on huomattu muuttavan työtahtia intensiivisemmäksi, etenkin niissä kokeiluissa, joissa palkka ei ole muuttunut tai on muuttunut vain vähän (Delaney & Casey 2021; Tessarini & Saltorato 2022; Hidas, Venczel & Antal 2024). Silloin työntekijä usein kokee, että hänen täytyy tehdä samat työt lyhyemmässä ajassa (Jain, Chouliara & Blake 2025). Tällainen työn tiivistyminen voi pidemmällä aikavälillä heikentää hyvinvointia ja jaksamista (Delaney & Casey 2021).

Työt voivat valua vapaa-aikaan, jos ei niitä ehdi saada työajalla valmiiksi. Työajan lyhentäminen voi myös vähentää epämuodollista kanssakäymistä työpaikalla, joka monissa töissä kuitenkin on tärkeää (Mullens & Glorieux 2023). Myös etätö on vähentänyt esimerkiksi yhteisiä kahvitaukoja, joten joillakin työpaikoilla voi olla työaikaa lyhentäessä tarpeen jopa lisätä niiden määrää sopimalla yhteisiä ajankohtia tauoille (Stroeback, 2013; Mullens & Glorieux 2023).

Työn tiivistyminen työajan lyhentämisen vuoksi voi vähentää myös vapaaseen ideoimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen käytössä olevaa aikaa (Mullens & Glorieux 2023). On tärkeää pohtia, miten näihin saadaan varattua riittävästi aikaa, jotta työntekijöiden ammattitaito ja organisaation uudistumiskyky säilyvät.

Ruotsalaistutkimuksessa (Persson, Larssen & Nässen 2022) havaittiin, että asiantuntijatyötä tekevät kokivat työajan lyhentämisen seurauksena työn intensiivisyyden kasvua useammin kuin manuaalista työtä tekevät. Tutkijat päättelivät, että asiantuntijatyössä työ on usein tavoiteorientoitunutta, kun taas manuaalisessa työssä työ sitoutuu selkeämmin nimenomaan sitä mittaaviin tunteihin. Samassa tutkimuksessa todettiin myös, että työaikaansa lyhentävät naiset kokivat stressiä useammin kuin miehet. (Persson, Larssen & Nässen 2022.)

Leo Straniuksen mukaan neljä ja puolipäiväinen työaika on tuonut työviikkoon hyvää huokoisuutta ja parantanut työntekijöiden koettua hyvinvointia. Hänen mukaansa seuraava kehittämiskohde on päivittäinen palautuminen, jotta työpäivien aikana tulee riittävästi taukoja. Sitä voi tukea joustavilla työajoilla ja rohkaisemalla taukojen pitämiseen tai liikkumiseen ja lepoon päivien aikana. Aina taukoja ei kuitenkaan ole helppo pitää, jos työtilanne on kireä.

Ajoneuvoelektroniikkaa korjaavan Sercapin omistaja ja yrittäjä Jan-Markus Lehtonen sanoo, että tauoista pidetään heillä tiukasti kiinni, sillä ne ovat palautumisen kannalta tärkeitä.



Meillähän hyvin pitkälti semmoista ajatustyötä joudutaan paljon tekemään, niin kyllä meillä kahvituotkin on monesti venynyt, että harvoin ne on 12 minuuttia. Että se on varmaan 20 ja 30 minuutin välissä, että siinä oikeasti voidaan ajatuksia käyttää vähän muualla kuin työssä. Se on tehokkaampaa se ajatustyö, kun siinä hetken aikaa on päässyt vähän levähtämään. Että ei se [työajan lyhentäminen] taukoihin meillä ole negatiivisesti ainakaan vaikuttanut.”

Jan-Markus Lehtonen, yrittäjä, Sercap

Roolien, tehtävien ja vastuiden selkeyttäminen vähentää ylikuormittumisen riskiä

Työn jakaminen uudelleen on usein välttämätöntä, jos vain osa organisaation henkilöstöstä lyhentää työaikaansa ja heidän palkkansa pienenee. Tähän tarvitaan usein keskustelua esihenkilön kanssa. Ilman selkeitä roolituksia ja työnkuvi-en päivityksiä työaika lyhentävä voi päätyä tekemään entiset työt lyhyemmässä ajassa, tai tekemättä jäävät työt voivat kasautuu täyttä työaika tekeville työntekijöille.

Kulttuurialan kansalaisjärjestössä työskentelevä tuottaja on tehnyt lyhyempää työaika pitkään. Tällä hetkellä työaika on hänen omasta toiveestaan 80 prosenttia, ja työtehtävien määrä vastaa hänen mielestään melko hyvin työaika. Voi kuitenkin melko pitkään, että työnkuva saatiin muotoiltua niin, että se oli mahdollista tehdä rajatussa työajassa.



Kyllä mä sanon, että sen työnkuvan pitää olla sellainen, että se on mahdollista tehdä. Ennen mulla oli... No mulla oli kyllä jossain vaiheessa 70 prosenttiakin, mutta mulla oli myös tosi paljon laajempi työnkuva ja tosi silppuinen. Niin en mä ehtinytkään tehdä sitä. Mulla tuli jatkuvasti ylitöitä, jotka sitten käytiin pitkänä lomina. Mutta nykyisin meillä on tullut lisää henkilökuntaa ja mun työnkuva on selkeytynyt tosi paljon. Se on keskittynyt enemmän tiettyihin työtehtäviin. ”

Tuottaja, kulttuurialan kansalaisjärjestö

Persson, Larssen & Nässen (2022) havaitsivat, että lyhennetyt työpäivät olivat nelipäiväistä työviikkoa useammin yhteydessä työntekijän kokemukseen siitä, että hänen pitäisi tehdä enemmän töitä. Tutkijat päättelivät, että lyhennettyihin työpäiviin on mahdollista yrittää sisällyttää samat vaatimukset kuin pidempiin, kun taas nelipäiväisessä työviikossa on selvää, että työntekijä on todella poissa (Persson, Larssen & Nässen 2022).

Lyhennettyä työaika tekevien työntekijöiden kuormittumista voi estää sillä, että johto korostaa, ettei lyhyempi työaika tarkoita aikaisemman työn suorittamista lyhyemmässä ajassa (Jain, Chouliara & Blake 2025). Tämä vaatii usein tehtävien priorisointia. Kulttuurialan tuottajan mielestä työtehtävien mitoitus on ensisijaisesti johdon tehtävä, mutta vaatii aktiivisuutta myös työntekijältä, joka kuitenkin tuntee tehtävänsä ja aikataulutuksen parhaiten.



Kyllä se [työtehtävien oikea mitoitus] itseltä vaatii ehkä sellaista valppautta ja ehkä sen ymmärrystä – mikä on välillä ehkä vähän vaikeatakin – että myös myöntää, että en mä ehdi tehdä näitä kaikkia. Mutta myös semmoista avointa työkulttuuria, ja myös sieltä johtotasolta ymmärrystä siitä, että pitää olla valmiuksia myöntää, että nyt tämä ei ihan toimi.”

Tuottaja, kulttuurialan kansalaisjärjestö

Muiden työntekijöiden kuormittumista voi välttää selkeällä työnjaolla ja varmistamalla riittävät resurssit. Esimerkiksi sijaisten, osa-aikaisten tai keikkatyöntekijöiden käyttäminen tarvittaessa voi estää työtaakan kasvamista muilla työntekijöillä. Belgialaisessa kansalaisjärjestössä organisaatioon palkattiin uusia työntekijöitä vuoden mittaisen työajan lyhentämisen kokeilu ajaksi (Mullens & Glorieux 2023).

Tiedonkulku ja kommunikaatio vaativat yhteisiä pelisääntöjä

Kun työ yksilöllistyy ja joustavoituu, yhteisölliset rytmit ja rutiinit voivat heikentyä. Lyhyempi työaika tarkoittaa usein sitä, että työntekijät eivät ole aina paikalla samaan aikaan. Tämä voi hankaloittaa tiedonkulkua ja yhteistyötä (Jain, Chouliara & Blake 2025). Siksi tarvitaan yhdessä sovittuja selkeitä kommunikaatiokäytäntöjä, kuten yhteisiä viikkopalavereita, projektinhallintatyökaluja (esim. Slack, Trello, Asana) ja selkeitä dokumentointikäytäntöjä.



Mun mielestä se on tärkeätä, että on joustoa työajoissa. Että jos se on mahdollista, niin musta se on ainakin tosi hyvä. Mutta samaan aikaan on kiva, jos on kuitenkin jonkunlainen selkeys siinä ja sellaista just vaikka aikaa, että ihmiset oikeasti kohtaavat ja milloin pystyy tavoittamaan. On jonkunlaiset selkeät raamit kommunikaatiolle ja viestinnälle. Ettei jotenkin olisi sellainen olo, että olisi muka koko aika töissä. Tai jos joku tekee ihan eri aikaa, niin kuitenkin ne on sovittu yhdessä.”

Tuottaja, kulttuurialan kansalaisjärjestö

Fingersoft-peliyhtiö aloitti 80% prosenttisen työajan kokeilun vuonna 2021 mallilla, jossa kokeiluun halukkaat työntekijät saivat ajoittaa oman työaikansa vapaasti 90 % palkalla. Kokeilun myötä kuitenkin havaittiin, että nelipäiväinen työaika hankaloitti joissakin tapauksissa tiimien kommunikaatiota ja yhteistyötä. Sen vuoksi kokeilun jälkeen käytännöksi vaikiintui se, että 90% prosentin palkalla voi tehdä kuusituntista työpäivää, mutta jos haluaa tehdä nelipäiväistä työviikkoa, se tehdään omalla kustannuksella eli 80% palkalla. Tämä ohjaa työajan lyhentäjiä kohti kuusituntista työaikamallia, joka aiheuttaa vähemmän hankaluuksia yhteistyöhön.

Työaikaa lyhentävien työntekijöiden työajat täytyy olla selvästi näkyvillä muille. Esimerkiksi Fingersoftilla kaikki lyhyempää työaikaa tekevät merkitsevät työaikansa omaan kalenteriin. Se helpottaa yhteistyötä, mutta takaa myös sen, ettei toinen työntekijä varaa palaveria sellaiselle ajalle, jolloin toinen on vapaalla. Fingersoftin henkilöstöjohtaja Elina Yrttiahon mukaan kuusituntinen työpäivä ei hänen kokemuksensa mukaan käytännössä oikeastaan koskaan vaikuta negatiivisesti yhteistyöhön ja kommunikaatioon.

Hyvä käytäntö voi olla myös sopia vaikkapa 1–2 päivää viikossa, jolloin kaikki työntekijät pyrkii olemaan toimistolla (Mullens & Glorieux 2023). Se helpottaa yhteistyötä ja palaverien sopimista projekteille, jotka hyötyvät kasvokkaisista tapaamisista. Joissain organisaatioissa on kehitetty ajanhallinnan malleja, joissa määritellään kollektiivisia ajanjaksoja kuten keskittymisaika, asiakasaika ja yhteistyöaika (Gleerup, Hansen & Lund 2023).

Kunttu (2022, 61) havaitsi, että työajan lyhentämiseen liittyvä työnteon eriaikaisuus lisäsi työyhteisön teknologiaväli-teistä viestintää, mikä yhtäältä kuormitti yhteistyötä, mutta toisaalta helpotti työn ja muun elämän yhteensovittamista. Joillain työpaikoilla on tarpeen rajata sitä, etteivät omistautuneet työntekijät olisi liikaa tavoitettavissa, jotta työn ja vapaa-ajan rajat säilyvät, etenkin työaikaa lyhennettäessä. Tähän auttaa esimerkiksi puhelimen ilmoitusten kytkeminen pois päältä vapaa-aikana.

Joustavat työaikajärjestelmät toimivat vain, jos ne vakiintuvat käytännöiksi, jotka tukevat työntekoa ja yhteistyötä. Jos yhteisesti sovittu työaikajärjestys puuttuu, yhteistyö hankaloituu. Osa työntekijöistä arvostaa yhteisiä työnteon rytmejä, jotka tuovat ennakoitavuutta ja tukevat keskittymisrauhaa. Jotkut taas voivat kokea ne työnteon kontrollina ja työntekijän autonomian rajoittamisena. Työajan lyhentämisen haaste on sovittaa työntekijöiden erilaiset tarpeet yhteen.

Joskus työajan lyhentäminen vaatii joustamista ja apua muilta työntekijöiltä. Vaikka tämä voi olla haaste, se on myös mahdollisuus vahvistaa entisestään kollegiaalista ja positiivista työkulttuuria (Delaney & Casey 2021; Barnett ym. 2025). Ruotsalaisessa sairaalassa toteutetussa kokeilussa työpaikan yhteishenki parani työntekijöiden mielestä merkittävästi. Työpaikalla naurettiin aikaisempaa enemmän. Kohentunut yhteishenki ja parempi jaksaminen nostivat työntekijöiden mielestä myös hoidon tasoa. (Gyllensten, Andersson & Muller 2017.)

Luottamus ja joustot helpottavat työajan lyhentämisen käytännön järjestämistä



Meillä ihmiset arvostaa tosi paljon autonomiaa ja vapauksia, että työtä voidaan tehdä paikasta ja ajasta riippumatta. Ja siinä tietenkin se toinen puoli on sitten se, että silloin kun on vapauksia, niin on myös sitten se vastuu. Se ei varmaan ehkä toimisi, jos olisi semmoinen kulttuuri, että no mä oon täällä vaan töissä, että kuitenkin ihmiset haluaa tehdä parhaansa sen työn puolesta ja joustaa sitten tarvittaessa.”

Elina Yrttiaho, henkilöstöjohtaja, Fingersoft

Työajan järjestämisen lyhennetyssä työajassa kannattaa olla niin joustavaa, kuin se työn luonteen huomioon ottaen on mahdollista (Barnett ym. 2025). Monille työntekijöille autonomia oman työn suunnittelun suhteen on erittäin tärkeää (Delaney & Casey 2021, 182).

Lyhennetty työaika voi lisätä työntekijöiden hallinnan tunnetta omaan työhön, jos vaikutusmahdollisuudet omaan työaikaan ja -paikkaan yhdistyvät joustavuuteen. Sen vuoksi myös etätyömahdollisuutta ja liukuvaa työaikaa kannattaa hyödyntää niissä töissä, joissa se on mahdollista.

Joissain tapauksissa työajan tiivistyminen työajan lyhentämisen myötä voi kuitenkin lisätä työnantajalle kiusausta mitata ja kontrolloida työsuoritusta aikaisempaa enemmän (Tessarini & Saltorato 2022; Lukács & Antal 2023). Tämä voi kuitenkin johtaa työntekijöiden autonomian ja motivaation vähenemiseen.

Työajan järjestämisen tulee olla oikeudenmukaista. Esimerkiksi työpaikalla, jossa monet tekevät lyhennettyä työaikaa ja suuri osa työntekijöistä haluaa olla vapaalla perjantaina, täytyy sopia, kuka tekee pakolliset työt ja tapaamiset perjantaisin (Barnett ym. 2025). Jos organisaation eri osissa on erilaisia sääntöjä esimerkiksi etätyön ja työajan järjestämisen suhteen, työntekijät voivat kokea sen epäoikeudenmukaiseksi (Hidasi, Venczel & Antal 2024). Mikäli tiimit toimivat hyvässä yhteistyössä, voi olla hyvä antaa niiden itse sopia työaikatauluista ilman liiallista puuttumista (Mullens & Glorieux 2023).

Ravintola Kajossa työajan yksilölliset järjestelyt on viety todella pitkälle, ja niitä seurataan jatkuvasti.



Me koko ajan keskustellaan meidän työntekijöiden kanssa yksilöllisesti heidän sen hetkisestä tilanteesta, jaksamisesta, mielihaluista työhön ja että miten me pystytään muotoilemaan työtä silleen, että se on myös mielekkäämpää sen yksilön kannalta. Mikä toki vaatii, että siihen pitää resursoida aikaa ja vaivaa, että käydään niitä keskusteluja ja tehdään sitä suunnitelmaa ihan yksilökohtaisesti työntekijöille, mutta se on semmoista, mitä on kyllä valmis sijoittamaan.”

Marko Simunaniemi, yrittäjä, Ravintola Kajo

Simunaniemi toteaa, että järjestely toimii hyvin heidän yrityksessään, jossa on yhteensä 16 työntekijää, mutta esimerkiksi suuremman volyymin hotellialalla näin yksilöllinen järjestely ei olisi mahdollista. Siellä työajan lyhentäminen vaatisi todennäköisesti selvemmän mallin, joka määritteli lyhentämisen käytännöt ainakin yleisellä tasolla.

Monille työntekijöille työajan lyhentäminen voi olla iso etu, jonka vuoksi myös he ovat valmiita joustamaan työnantajan suuntaan. Joidenkin työmotivaatio paranee (Gyllensten, Andersson & Muller 2017). Delaney ja Caseyn (2021, 182) tutkimuksessa työntekijät olivat niin motivoituneita kokeiluun, että auttoivat toisiaan ja jakoivat tehtäviä keskenään, jotta kaikki työt saatiin tehtyä yhteistyössä. Tämä voi olla työyhteisöä vahvistava tekijä, mutta johto voi myös käyttää sitä kontrollin välineenä, vaatimalla työn tehostamista ja uhkaamalla saavutetun edun menettämisellä. Pahimmillaan tämä voi johtaa paitsi stressin lisääntymiseen, myös kollegojen työsuorituksen tarkkailuun (Tessarini & Saltorato 2022, 737–738.)

Delaney ja Caseyn (2021, 184) tutkimuksessa esihenkilöt ja työntekijät näkivät työajan lyhentämisen palkintona tehokkaammasta työskentelystä. Siten työntekijän piti ansaita se, ja jos sitä ei ollut ansainnut, työntekijällä oli paine olla saatavilla myös vapaapäivänä. Vastuu onnistumisesta säilytettiin siis yksittäisille työntekijöille (Delaney & Casey 2021, 184–185). Se ei pidemmällä tähtäimellä tue heidän hyvinvointiaan. Delaney ja Casey (2021, 185–186) huomauttavatkin, että työntekijöiden kollektiivisen näkökulman ja neuvotteluaseman puuttuminen yrityksessä johti siihen, että työajan lyhentämisen reunaehdot annettiin työnantajalta.

Myös Kuntun (2022, 62) pro gradu -tutkimuksessa lastensuojelun avohuollon työntekijät kuvasivat, että yrittäjähenkinen työntekijäisyys vahvistui työajan lyhentämisen myötä. Työarjen suunnittelu oli pitkälti työntekijän omalla vastuulla. Siinä kuvasiin sekä onnistumisia että epäonnistumisia, mutta se lisäsi työntekijöiden vastuuta työarjen suunnittelusta (ks. myös Mullens & Glorieux 2023).

Kokeilun tuloksia voi Kuntun (2022) mukaan tulkita joustavuuden käsitteen avulla. Yhtäältä kokeilu helpotti työn ja vapaa-ajan yhteensopivuutta ja paransi monien työntekijöiden mukaan jaksamista sekä töissä että vapaa-ajalla. Toisaalta työajan lyhentäminen hämärsi työn ajan ja paikan rajaa. Työntekijät eivät voineen työn luonteen vuoksi irtautua kokonaan palkkatyöyhteiskunnan viisipäiväisestä arkirytmistä, mikä johti esimerkiksi siihen, että he joutuivat varsin usein joustamaan ja esimerkiksi vastaamaan puhelimeen, jos se soi arkivapaapäivänä. Osaa työntekijöistä se ei haitannut, koska työn joustavuus korvasi haitat. (Kunttu 2022.) Joillekin se voi kuitenkin olla kuormittavaa. Jotta työajan lyhentämisestä voisi tulla pysyvä järjestely, tämänkaltaiset haasteet vaatisivat ratkaisua.

Ajoneuvoelektroniikkaa korjaavan Sercapin yrittäjä Jan-Markus Lehtonen toteutti aikaisemmin itse lyhyempää työviikkoa vuosien ajan, mutta ei saanut sitä toimimaan toivomallaan tavalla. Yrittäjänä ja esihenkilöasemassa se oli haastavaa, kun muut työntekijät tekivät tavanomaista työaika.

”

Mä itse henkilökohtaisesti tein ennen korona-aikaa useamman vuoden, olisinko varmaan viisi vuotta tehnyt sillä lailla, että mulla oli tiistaipäivät vapaana. Ja muut oli töissä. Mutta siinä mä koin sen itse kuormittavaksi, että mä en saanut täyttää hyötyä siitä, kun puhelin soi itellä, asiakkaat soitti, ja niihin tuli vastattua, koska muut oli töissä. Ja apua kysyttiin sitten taas työpaikalta, niin en kokenut sitä niin hyväksi. Ja sillä me lähdettiin sitten miettimäänkin sitä, että koko firma menisi nelipäiväiseksi. Että saisi paremman hyödyn sitten vapaa-ajasta, mitä on. Ja nyt kun se on sitten koko firma, niin nyt ei tarvitse vastata puheluihin, kun on vapaapäivä, että kaikki on silloin vapaalla.”

Jan-Markus Lehtonen, yrittäjä, Sercap

Kaikkia töitä ei aina ole mahdollista sovittaa lyhyempään työaikaan. Isobritannialaistutkimuksessa yliopistohallinnon työntekijä kuvaa työmäärän vaihtelua lukukausien kiireaikojen mukaan ja sen tuomia haasteita työaikaa lyhentäessä (Jain, Chouliara & Blake 2025). Tätä tutkimusta varten haastatellun kulttuurialalla toimivan tuottajan työnkuvaan kuuluu rahoituksen hankkiminen muun muassa apurahahauissa. Hankesuunnitelmien ja hakemusten kirjoittaminen on usein intensiivinen prosessi, eikä hakujen aikatauluihin voi vaikuttaa. Hakemusten määräaikojen lähestyessä 80% työaikaa tekevä tuottaja usein joustaa hakemusten vaatimusten mukaan ja ottaa enemmän vapaita silloin, kun työtilanne sallii sen paremmin. Vaihtelua työajoissa helpottaa osittain se, että kiireaikojen ulkopuolella hän saa määritellä työaikansa todella vapaasti. Perheelliselle voi olla jopa hyvä, jos vapaita pystyy ottamaan enemmän esimerkiksi loma-aikoina. Joskus apuun on pyydetty myös freelancer-työntekijä, joka voi auttaa silloin, kun aikataulut kiristävät liikaa.

Fingersoftin henkilöstöjohtaja Elina Yrttiaho sanoo, että työajan lyhentäminen ei ole kaikissa työtehtävissä yhtä helppoa.

”

Tietenkin mitä enemmän on sellainen rooli, että olet vaikka ainoa, joka sitä tekee, niin sitä vaikeampaa se voi olla. [--] Ja tietenkin mitä enemmän kasvaa vastuut, niin sitä vaikeampaa on rajata sitä omaa työtä ehkä. Mutta luulen, että se on molempien summa, että on sitä omistautuneisuutta ja halutaan ottaa sitä vastuuta. Ja sitten, että jos se on vielä sellainen tehtävä, että siinä ei ole montaa henkilöä, joka tekee samanlaista työtä, niin ne molemmat vaikuttavat. Toisaalta, jos olet ainoa henkilö joka tekee kyseistä työtä, silloin mahdollisesti työajan jälkeen tulevat asiat eivät päädy työkaverin pöydälle, vaan palaat asiaan itse seuraavana päivänä.”

Elina Yrttiaho, henkilöstöjohtaja, Fingersoft

Johdon tuki ja kannustava esimerkki tukee onnistumista

Työajan lyhentäminen edellyttää johdon tukea ja avointa suhtautumista kokeilukulttuuriin (Jain, Chouliara & Blake 2025). Unkarissa toteutetussa tutkimuksessa (Hidasi, Venczel & Antal 2024, 433, 440) etenkin pienissä organisaatioissa kokeiluja siivitti usein johtajan vahva motivaatio, ja ne olivat keskimäärin rohkeampia kuin kokeilut isoissa yrityksissä.

Esihenkilöiden on tärkeää osoittaa, että lyhyempi työaika on yhtä arvokasta kuin täysi työaika ja että järjestelyjä tehdään oikeudenmukaisesti. Työajan lyhentäminen ei saa olla esimerkiksi este uralla etenemisessä. Samoin esimerkiksi ammatillista kehittymistä ei pidä laiminlyödä siksi, ettei siihen ajatella olevan aikaa lyhyemmällä työajalla (Mullens & Glorieux 2023). Tämä on tärkeää myös sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta, sillä naiset käyttävät monia työelämän joustoja miehiä enemmän, mikä voi uhata heidän urakehitystään ja heikentää erityisesti nuorten naisten asemaa työmarkkinoilla entisestään (Lewis & Humbert 2010).

Työntekijöitä kuunteleva ja heidän vahvuuksiaan tukeva empaattinen johtamistyyli helpottaa erilaisten työaikojen yhteensovittamista kaikenlaisissa joustavissa työaikajärjestelyissä (Nobell, Barroso & Sadi 2025). Työajan lyhentämisen kehystämisen tapaa kannattaa myös pohtia. Työntekijöille voi olla motivoivampaa, jos lyhentämistä perustellaan työntekijöiden hyvinvoinnilla, kuin jos sitä perusteltaisiin taloudellisilla tekijöillä ja tehostamisella (Gyllensten, Andersson & Muller 2017; Hidasi, Venczel & Antal 2024; Barnett ym. 2025).

Työajan lyhentäminen voi myös olla yksi keino toteuttaa organisaation läpileikkaavia arvoja, joita johto omalla esimerkillään vahvistaa:

” Kestävyys on ollut meillä aina voimakkaana arvona, että se on sekä, kun puhutaan ekologisuudesta ja eettisyydestä, mutta myös just tämmöisestä henkisestä ja fyysisestä kestävydestä, myös ihmisten osalta, se on ollut voimakkaasti mukana, niin siitä se ajatus [työajan lyhentämisestä] sitten lähti.”

Marko Simunaniemi, yrittäjä, Ravintola Kajo

Third Rock konsulttiyhtiön toimitusjohtaja Leo Stranius haluaa johtaa myös omalla esimerkillään:

” Ja mäkin kuitenkin, voisiko sanoa, että oman ajankäyttöni suunnittelen ja olen matalalla roikkuvat tehostamishedelmät jo poiminut, ja mietin hyvinkin tarkkaan, mihin mä aikani käytän. Ja mä olin ehkä hyvin kriittinen alkuvaiheessa, että come on, miten mä muka pystyisin tehostamaan 20 prosenttia tai kymmenen prosenttia mun työskentelyä, että ei tule tapahtumaan. Mutta sitten kuitenkin tuli tapahtumaan. Ja se tuntuu tosi hyvältä myös omasta näkökulmasta, että myös itse noudatan tätä samaa lyhennettyä työaikaa tietty.”

Leo Stranius, toimitusjohtaja, Third Rock

Työajan lyhentäminen ja muut joustavat työaikatratkaisut voivat vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta

Työvoimapulasta kärsivillä aloilla erilaiset työelämän joustot, myös mahdollisuus lyhentää työaikaa voivat auttaa työntekijöiden rekrytoimisessa ja heidän pitämisessään samassa työpaikassa (Gyllensten, Andersson & Muller 2017; Jain, Chouliara & Blake 2025). Lastensuojelun avohoidon palveluja tarjoavan Särskild Oy:n lyhennetyn työajan kokeilun yhtenä pontimena oli julkinen keskustelu sosiaalialan heikoista työoloista ja työntekijöiden jaksamisesta (Kunttu 2022, 38).

Myös ravintola Kajon omistaja Marko Simunaniemi toteaa, että ravintola-alan työkulttuurissa on korostettu etenkin aikaisemmin liikaa pitkiä päiviä. Myös pärjäämisen eetos on ollut vahva. Se polttaa työntekijöitä loppuun, eivätkä 2020-luvun nuoret enää halua alalle, jolla on huono maine. Simunaniemi haluaisikin auttaa viemään ravintolansa nelipäiväisen työviikon oppeja käyttöön laajemmin ravintola-alalle Suomessa. Ravintola Kajossa työajan lyhentäminen ja muut yksilölliset työaikatratkaisut ovat olleet tärkeä tekijä sille, että samat huippuammattilaiset ovat työskennelleet ravintolassa vuodesta toiseen, vaikka elämäntilanteet ovat muuttuneet.



Firma on kasvanut liikevaihdollisesti ja maineeltaan koko sen ajan kun tämä malli on ollut käytössä. Työajan lyhentäminen on ollut osatekijä siihen, että me ollaan pystytty kehittämään toimintaamme laadukkaammaksi. Emme olisi pystyneet ottamaan kaikkia näitä askeleita gastronomisen identiteetin löytämiseksi ja muovaamiseksi, jos työntekijöiden pysyvyys ei olisi ollut niin hyvä kuin se nyt on.”

Marko Simunaniemi, yrittäjä, Ravintola Kajo

Erikoistumista vaativalla alalla työajan lyhentäminen voikin olla keskeinen keino vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja siten varmistaa organisaation työn jatkuvuus ja laadukkuus. Työntekijöiden pysyvyys lisää myös tehokkuutta, kun aikaa ei mene perehdyttämiseen, joka voi kestää kuukausia, joillakin aloilla jopa vuosia.

Selkeä ja osallistava suunnittelu ennakoi parempia tuloksia

Kuten aikaisemmissa osioissa on käynyt ilmi, työajan lyhentämisen onnistumista voi tukea monilla toimilla ja useita haasteita voidaan ennakoida. Siksi työajan lyhentäminen kannattaa suunnitella etukäteen huolellisesti. Työntekijät tulee ottaa mukaan työajan lyhentämisen pelisääntöjen suunnitteluun (Gyllensten, Andersson & Muller 2017; Jahal, Bardoel & Hopkins 2024; Barnett ym. 2025). Tämä sitouttaa työntekijöitä uuteen järjestelyyn ja tuo esiin ongelmia, joita johdon voi olla omasta asemastaan vaikea hahmottaa (Delaney & Casey 2021, 182). Yksittäisten työntekijöiden kanssa tulee keskustella heidän työnsä vaatimuksista ja siitä, miten ne muuttuvat työajan lyhentyessä. Belgialaisessa kansalaisjärjestössä vuoden mittaisen lyhyemmän työajan kokeilun suunnitteluun otettiin työntekijöistä muodostetun työryhmän avuksi myös konsulttiyritys. Suunnittelu kesti kokonaisuudessaan noin puolitoista vuotta. (Mullens & Glorieux 2023.)

Ennen työajan lyhentämistä kannattaa arvioida yhdessä työntekijöiden kanssa, mikä on paras työajan lyhentämisen malli juuri omalle organisaatiolle ja miten työajan lyhennys vaikuttaa työtehtäviin, niiden toteutukseen, tiimien yhteistoimintaan ja työntekijöiden jaksamiseen. Third Rock konsulttiyhtiön toimitusjohtaja Leo Stranius kuvaa suunnitteluprosessia näin:



Me oltiin mietitty tosi paljon niitä malleja koko henkilöstön kanssa, siis lähtien kaikista semmoisista, että tehtäisiinkö sitten kuusituntista päivää tai tehtäisiinkö sillein, että viikolla tehtäisiin pidempää päivää ja perjantai koko päivä vapaana. Kun siitä oli keskusteltu niin paljon koko porukan kesken, niin he olivat jo miettineet sitä oman arjen kautta, että miten tämä sopii mun arkeen, niin se helpottaa. Että musta tässä yksi keskeinen onnistuminen on, ja miksi se ei ehkä ollut kulttuurisesti niin iso muutos, oli se että me oltiin jo väännetty ja jumpattu ja keskusteltu ihmisten kanssa tosi paljon.”

Leo Stranius, toimitusjohtaja, Third Rock

Vaikka useimmissa kokeiluissa työntekijät on otettu mukaan lyhyemmän työajan kokeilujen suunnitteluun, mainintoja luottamusmiehen läsnäolosta neuvotteluissa ei tutkimuksissa juuri ollut. Poikkeuksena tästä olivat Anttilan (2005) raportoimat vuosina 1996–1999 Suomessa toteutetut laajat kokeilut, joiden suunnittelussa ainakin osassa yrityksistä oli luottamusmies mukana.

Arviointi ja seuranta tukevat työaikajärjestelyn jatkoa

Työajan lyhennys on monissa tutkimuksissa raportoiduissa tapauksissa toteutettu ensin pilottina, jonka aikana työntekijöiltä on kerätty palautetta ja seurattu erilaisia mittareita kuten työtyytyväisyyttä, sairauspoissaoloja ja tuottavuutta.

Parhaimmillaan pilotti kestää vuoden tai ainakin puoli vuotta. Riittävän pitkä pilottijakso voi vakuuttaa esimerkiksi yrityksen hallituksen siitä, että kokeilu kannattaa vakiinnuttaa (Barnett ym. 2025). Seurannalla on hyvä olla selkeät mittarit. Ulkopuolinen arvioitsija voi auttaa tuottamaan arviointitietoa, jota eivät väreitä henkilökunnan tai johdon omat toiveet.

Third Rockissa työajan lyhentämisen kokeilua seurattiin kuukausittaisella työhyvinvointikyselyllä ja haastattelulla, joka mittasi työntekijöiden koettua hyvinvointia sekä tarkastelemalla projektityöhön käytettyjen eli laskutettujen tuntien määrää ja ylitöiden kertymistä. Lisäksi seurattiin yrityksen liikevaihtoa ja tulosta ja verrattiin niitä aikaisempiin vastaaviin ajanjaksoihin. Etukäteen jonkin verran skeptinen yrityksen hallituskin kääntyi lyhennetyn työajan jatkamisen kannalle nähtyään tulokset, jotka puolsivat vahvasti kokeilun jatkamista.

Fingersoftilla ulkopuolinen partneri teki kokeiluun osallistuville henkilöille sekä alkukartoituksen sekä loppuvaiheessa toisen kartoituksen, jossa tarkasteltiin hyvinvointia sekä vaikutuksia työn tekemiseen ja työntehtävyyteen. Näkemyksiä kysyttiin myös niiltä, jotka eivät osallistuneet kokeiluun.



Meillä oli siis koko henkilöstölle vielä kysely, että jokainen, joka ei edes osallistunut siihen kokeiluun millään tavalla, mutta he kuitenkin kokevat sen työympäristön muutoksen, jos tiimikaverit alkaa tekemään lyhyempää päivää, niin haluttiin myös kuulla heidän näkökulmia, niin se henkilöstön osallistaminen siihen ja kuunteleminen tarkalla korvalla, niin se on ehkä yksi [tärkeä asia].”

Elina Yrttiaho, henkilöstöjohtaja, Fingersoft

Työajan lyhentämisen seurauksena usein lisääntyvä erityisyys voi ajan mittaan heikentää sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja yhteisiä käytäntöjä työpaikalla. Tämä edellyttää uudenlaisia kollektiivisia rakenteita ja työntekijöiden osallistumista keskusteluun siitä, miten yksilölliset toiveet ja organisaation tarpeet voidaan tasapainottaa. On tärkeää löytää tasapaino yhteisen rakenteen ja yksilöllisen vapauden välillä. Sen saavuttamiseksi tarvitaan aktiivista dialogia työn intensiteetistä, rajoista ja palautumisesta.

Onnistunut pilotti saa todennäköisemmin sekä työntekijät että johdon puolelleen. Seurannan ja arvioinnin perusteella työaikajärjestelyjä voidaan muokata edelleen sopivammiksi. Yksittäisen työntekijän lyhentäessä työaikaansa hänen työmääränsä ja sen sopivuutta on hyvä arvioida säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa.



Varmasti hyvä, että jos se on tosi avointa se kommunikaatio työntekijän ja työnantajan välillä. Ja just säännölliset kehityskeskustelut ja tällaiset olisi ihan tärkeitä, että siinä ei käy vaikka niin, että työtehtäviä kerääntyikin yhtäkkiä liikaa.”

Tuottaja, kulttuurialan kansalaisjärjestö

2 Keskustelua

Kokoavan kirjallisuuskatsauksen haasteena on se, että työajan lyhentämisen toteutustapoja on hyvin monenlaisia, ja ne voivat edellyttää erilaista johtamista. Myös eri aloille soveltuvat erilaiset työajan lyhentämisen mallit. Haastateltujen esihenkilöiden viesti on kuitenkin selvä: kokeiluihin kannattaa lähteä rohkeasti, mutta alkuvaiheessa mahdollisesti pienin askelin. Pilottijakson jälkeen on myös mahdollista palata lähtötilanteeseen, mikäli toimivaa ratkaisua ei löydy. Haastateltavien edustamissa organisaatioissa työajan lyhentäminen on parantanut työntekijöiden hyvinvointia eikä ole heikentänyt tuottavuutta; joissakin tapauksissa tuottavuus on jopa parantunut.

Työajan lyhentäminen voi kuitenkin lisätä jännitteitä työntekijän autonomian ja kontrollin sekä työyhteisöjen yhteisten rytmien ja yksilöllisen ajanhallinnan välillä (Mullens & Glorieux 2023). Osa työntekijöistä kokee lisääntyneitä autonomiaa, kun taas toiset menettävät totuttuja yhteisöllisiä rakenteita ja sitä kautta hallinnan tunnetta työssään. Vertailukohtana voidaan pitää etätyötä, joka edellyttää yksilöltä autonomiaa ja itsensä johtamisen taitoja sekä työyhteisöltä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, hyvää kommunikaatiota ja joustavuutta (Vayre ym. 2022). Myös etätyö on viime vuosina herättänyt kiistoja sekä työpaikoilla että julkisessa keskustelussa. Jotkut ovat edelleen valmiita leimaamaan etätyön laiskotteluksi, kun taas toiset pitävät sitä itsestäänselvänä osana 2020-luvun työelämää. Sekä työajan lyhentäminen että etätyö voivat kuitenkin hyvin toteutettuina lisätä työelämän joustoja niitä tarvitseville. Joustot voivat parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitä kautta myös tuottavuutta.

Työajan lyhentäminen edellyttää työyhteisöltä usein joustavuutta. Tiettyyn pisteeseen asti joustavuuden lisääntyminen voi olla myönteistä, mutta se voi myös kääntyä työntekijöitä vastaan, mikäli se vahvistaa entisestään yrittäjämäisen, autonomisen ja itseään jatkuvasti kehittävän työntekijän ideaalia (Ivanova & von Scheve 2020; Lindström & Taipale 2021, 120; Kunttu 2022, 62). Ajankäyttövalmennukset ja vähentynyt vuorovaikutus kollegojen kanssa saattavat kasata työntekijöille uusia tehokkuusvaatimuksia. Tämän vuoksi työajan lyhentämisen kokeiluissa on tärkeää tarkastella myös työn määrää. Saman työn tekeminen lyhyemmässä ajassa voi tiettyyn rajaan asti olla tervetullutta uudelleenjärjestelyä ja priorisointia, mutta liian pitkälle vietynä se voi aiheuttaa uusia ongelmia, kuten kiireen lisääntymistä ja epävirallisen vuorovaikutuksen vähenemistä.

Tutkimuskirjallisuudessa raportoituja kansainvälisiä työajan lyhentämisen kokeiluja ja suomalaisista organisaatioista kerättyä haastatteluaineistoa verrattaessa vaikuttaa siltä, että suomalaiset kokeilut ovat tuottaneet suhteellisen myönteisiä tuloksia. Suomalaisten kokeilujen tavoitteena on myös useammin ollut työntekijöiden hyvinvointi ja organisaation toiminnan kestävyys, mikä on kenties auttanut motivoimaan työntekijöitä kokeiluihin. Positiivista kuvaa suomalaisista kokeiluista voi osittain vinouttaa se, että haastatteluihin valikoitui organisaatioita, joissa työajan lyhentäminen on vakiintunut käyttöön onnistuneiden kokeilujen myötä. Joka tapauksessa tulokset viittaavat siihen, että suomalainen, monilla työpaikoilla verrattain matalahierarkkinen organisaatiokulttuuri voi helpottaa työajan lyhentämistä. Suomalainen työelämä voisiakin toimia kansainvälisesti kiinnostavana testilaboratoriona ja esimerkkinä työajan lyhentämiselle.

”NO EHKÄ SEN, ETTÄ TEKEE NE SELKEÄT RAAMIT, ETTÄ EI EHKÄ LÄHDE NIIN VILLISTI JA VAPAASTI KOKEILEMAAN SITÄ KUIN ME. JA VARMAAN JUST SE MÄÄRÄAIKA KOKEILULLE ON TOSI TÄRKEÄTÄ VIESTIÄ SELKEÄSTI, ETTÄ EI LUVATA, ETTÄ NÄIN ME TULLAAN NYT TEKEMÄÄN. VAAN ETTÄ VOI KOKEILLA, ETTÄ MITÄ NE VAIKUTUKSET SITTEN OIKEASTI SILLE BISNEKSELLE ON, ETTÄ EI KÄY SITTEN HUONOSTI. SILLAIN VAROVASTI. KOKEILEMALLA.”

Elina Yrttiaho, henkilöstöjohtaja, Fingersoft

Edellä mainitut syyt voivat vaikuttaa myös siihen, miksi työajan lyhentämisen kokeiluja on tehty ja ne ovat onnistuneet erityisesti pienissä organisaatioissa. Organisaation koon vaikutuksesta työajan lyhentämiseen ei löydy vielä riittävästi tutkimusta, jotta pitkälle meneviä johtopäätöksiä voisi tehdä. Pienissä organisaatioissa hierarkia on kuitenkin usein matalampi ja vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä tiiviimpää, mikä voi helpottaa kokeiluihin ryhtymistä, yhteistä suunnittelua ja työntekijöiden motivointia sekä järjestelyjen muokkaamista kokemusten perusteella. Onnistumiseen vaikuttavat tekijät kietoutuvat tässäkin joustavuuden käsitteen ympärille, joka vaikuttaa olevan työajan lyhentämisessä keskeinen tekijä ja toteutuu ehkä useammin pienissä kuin suurissa organisaatioissa. Aikaisempi tutkimus antaa viitteitä myös siitä, että pienissä yrityksissä uskalletaan edetä isommin askelin, mikä saattaa edistää kokeilujen onnistumista (Hidasi, Venczel & Antal 2024).

Yksi kiinnostava tekijä työajan muutosten tulevaisuudessa on tekoäly ja sen vaikutukset työelämään. Tekoälyn on ennustettu lisäävän tuottavuutta ja korvaavan työpaikkoja monilla sektoreilla. Työn loppua on kuitenkin ennustettu useaan otteeseen teknologian kehittyessä, eikä näin ole toistaiseksi käynyt. Päinvastoin uuden teknologian käyttöönotto on luonut myös uusia työpaikkoja, ja todennäköisesti näin käy myös tekoälyn kohdalla (ks. esim. Qin ym. 2024).

Tekoälyn kehitys tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden juuri sellaiseen työn organisoinnin ja työajan uudelleenarvointiin, jota työajan lyhentäminenkin näyttää edellyttävän onnistuakseen. Keskeisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi: miten työt voidaan järjestää paremmin työntekijöiden näkökulmasta? Voisiko joidenkin tehtävien automatisointi vapauttaa aikaa työajan lyhentämiselle? Mitä töitä ylipäättään on tarpeen tehdä? Lisäksi voidaan pohtia, voisiko työajan lyhentäminen toimia vaihtoehtona irtisanomisille tilanteissa, joissa tekoäly lisää tuottavuutta ja vähentää työntekijöiden tarvetta. Terveystieteidenhuollossa toteutetussa saksalaistutkimuksessa (Renardias ym. 2025) työntekijät pohtivat, voisiko tekoälyn avulla automatisoida hallinnollisia tehtäviä, jotta potilastyöhön vapautuisi enemmän aikaa, tai voisiko tekoälyn käyttö lisätä mahdollisuuksia työajan lyhentämiseen.

**”KYLLÄ TÄMÄ ON MUUTTANUT MUN KÄSITYSTÄ AIKA
ISOSTI. ETTÄ TUNTUU MUSTA NYT IHAN HASSULTA,
ETTÄ MIKSEI KAIKISSA ASiantuntijatyyppeissä
ORGANISAATIOISSA SIIRRYTÄ TÄHÄN, KOSKA
TÄMÄ ON VAAN NIIN HYVÄ JUTTU YLIPÄÄTÄÄN.”**

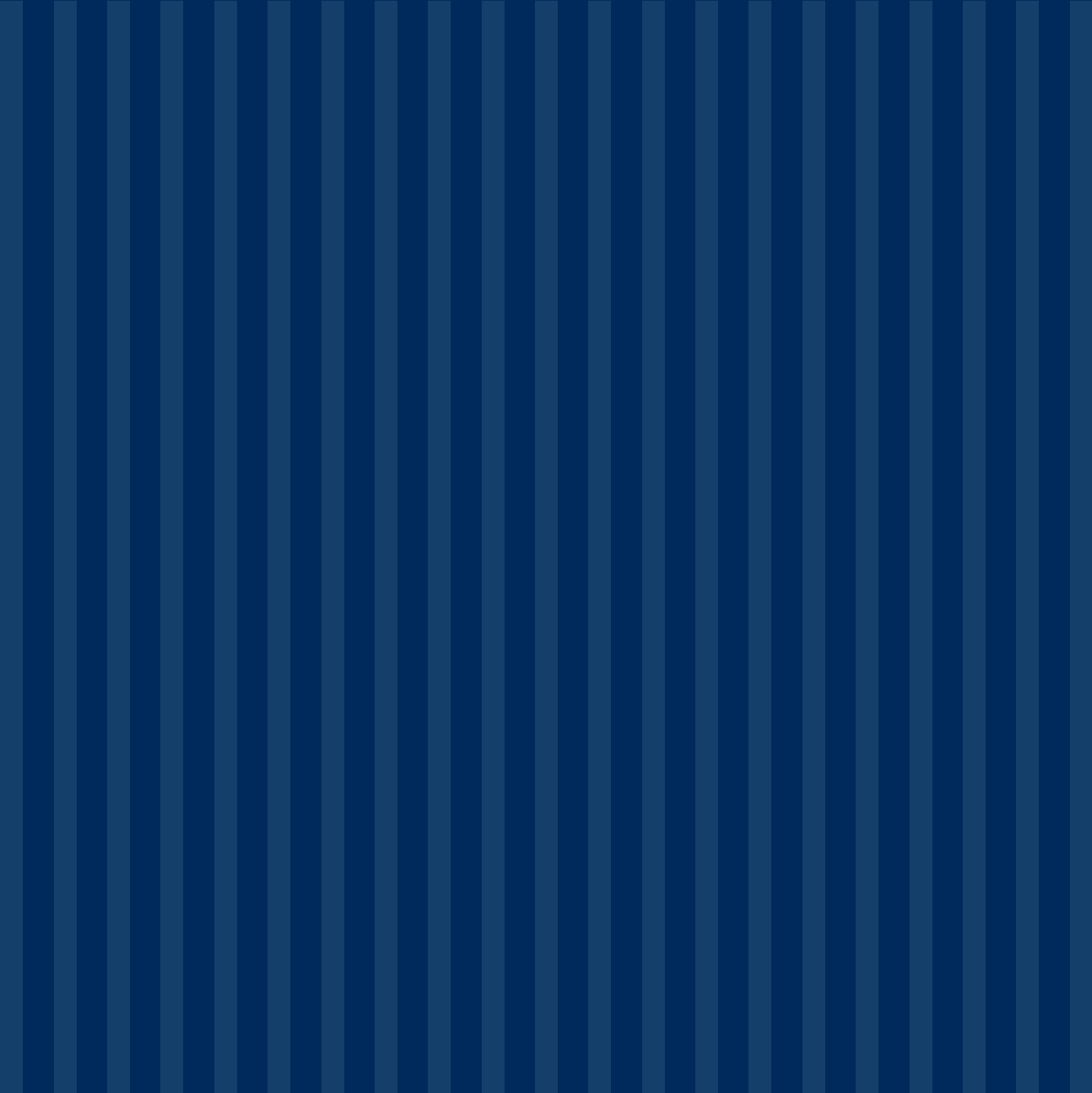
Leo Stranius, toimitusjohtaja, Third Rock

Nopean teknologisen kehityksen hyötyjen tasaisempaa jakautumista varten on esitetty esimerkiksi robottiveron kaltaisia veropoliittisia ratkaisuja, joiden tavoitteena olisi jakaa uuden teknologian hyödyt laajemmin ja lieventää sen kielteisiä työllisyysvaikutuksia (Guerreiro, Rebelo & Teles 2022; Burchell ym. 2024, 17). Ammattiyhdistysliike voisi vastaavasti vaatia työajan lyhentämistä tilanteissa, joissa tekoäly lisää tuottavuutta, jotta työn tehostumisen hyödyt koituisivat myös työntekijöiden, eivät ainoastaan työnantajien eduksi. Teknologinen kehitys on kautta historian lyhentänyt työaika.

Työajan lyhentämisen kokeilujen laajentaminen yksittäisiltä työpaikoilta koko yhteiskuntaan edellyttäisi todennäköisesti valtion tukea yritysten riskien pienentämiseksi, erityisesti tilanteissa, joissa tuottavuus voi ainakin tilapäisesti heikentyä (Jain, Chouliara & Blake 2025). Toteutus vaatisi myös sosiaalipoliittisia uudistuksia, kuten kompensatiomekanismeja pienituloisille. 2000-luvun työelämän ja työllisyyden haasteisiin on esitetty ratkaisuksi muun muassa perustuloa (Perkiö 2016), joka voisi tukea myös työajan lyhentämisen kokeiluja. Tällaiset mallit näyttäytyvät kuitenkin nykyisessä talous- ja työvoimatilanteessa etäisinä. Lisäksi tarvittaisiin kollektiivista vaikuttamistyötä ja ammattiliittojen aktiivista osallistumista (Burchell ym. 2024). Suomessa ammattiliitot eivät toistaiseksi ole profiloituneet työajan lyhentämisen ajajina, vaan ovat keskittyneet muihin työelämän parannuksiin. Monille työntekijöille, erityisesti nuoremmille, työajan lyhentämisen edistäminen voisi kuitenkin olla merkityksellinen osa ammattiliittojen tavoitteita.

Monet tätä raporttia varten haastatellut yrittäjät ja esihenkilöt toivovat lisää työajan lyhentämisen kokeiluja joko omalla toimialallaan tai valtakunnallisesti. Osa näkee niissä potentiaalia oman alan työkuultuuriin tervehdyttämiseen, osa puolestaan tarkastelee työajan lyhentämistä laajemmin työelämän tulevaisuuden ratkaisuna. Laajempaa yhteiskunnallista ohjausta tarvitaan myös työajan lyhentämiseen liittyvien eriarvoistavien rakenteiden purkamiseksi. Työajan lyhentäminen on joillakin aloilla huomattavasti helpompaa kuin toisilla, ja ilman sääntelyä ja ohjausta se voi lisätä työelämän eriarvoisuutta (ks. myös Jain, Chouliara & Blake 2025).

3 Yhteenveto



Parhaat tulokset työajan lyhentämisessä saavutetaan hyvän johtamisen, luottamuksen, osallistamisen ja yhteisöllisyyden kautta. Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että työajan lyhentäminen ei yksinään ratkaise esimerkiksi työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen tai työn tuloksellisuuden haasteita, ellei näihin puututa myös muilla keinoilla (Fagnani & Letablier 2004; Spencer 2022; Barnett ym. 2025). Tämän raportin tulosten perusteella sama näyttää pätevän myös käänteisesti: työajan lyhentäminen tuottaa positiivisia vaikutuksia erityisesti niissä organisaatioissa, joissa työkulttuuri on osallistava ja myönteinen, viestintä sujuvaa sekä työntekijöiden ja johdon väliset suhteet luottamukselliset.

Hyvin toimivilla työpaikoilla työajan lyhentämisen edellyttämä työn uudelleenajattelu ja organisointi voi jopa vahvistaa työkulttuuria. Onnistuneesti toteutettuna se auttaa karsimaan tarpeettomia käytäntöjä ja kannustaa nostamaan esiin sellaisia ongelmia, joiden käsittelyä on aiemmin lykätty. Erityisesti luottamuksen merkitys korostuu sekä tutkimuskirjallisuudessa (ks. esim. Lukács & Antal 2023) että tässä tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa. Tämä saattaa osaltaan selittää, miksi monet onnistuneet työajan lyhentämisen kokeilut on toteutettu pienillä työpaikoilla, joissa luottamukseen perustuvan työkulttuurin vaaliminen voi olla helpompaa.

Työajan lyhentämiseen liittyviä haasteita on kuitenkin syytä ennakoida. Työajan lyhentämisen myötä lisääntyvä eritymyisyys voi pitkällä aikavälillä heikentää sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja vähentää epävirallista vuorovaikutusta työpaikalla. Haittojen ehkäiseminen edellyttää työntekijöiden osallistumista keskusteluun siitä, miten yksilölliset toiveet ja organisaation tarpeet voidaan sovittaa yhteen.

Työelämä on joka tapauksessa muutoksessa. Viime vuosina keskustelua on käyty muun muassa etätöön hyödyistä ja haitoista. Vaikka molemmille näkökulmille voi löytyä perusteluja, vaikuttaa epätodennäköiseltä, että monikaan asiantuntijaorganisaatio palaisi vaatimaan jatkuvaa toimistolla työskentelyä. Työajan lyhentämisessä voidaan nähdä samankaltainen kehityskulku: työaika on lyhentynyt ja lyhentynee myös jatkossa. Innovatiiviset ja joustavat organisaatiot ottavat käyttöön erilaisia työajan lyhentämisen malleja, ja tämä voi muodostua niille merkittäväksi kilpailueduksi.

**”MINUSTA SE ON HYVÄ AINAKIN, ETTÄ OSALLISTAA
HENKILÖSTÖÄ LAAJASTI MIETTIMÄÄN, ETTÄ MIKÄ SE
OMALLE ORGANISAATIOLE SAPIVA MALLI ON. JA MÄ
KYLÄ SUOSITTELEN KOKEILUN KAUSTA ETENEMÄÄN, ETTÄ
JOS SE EPÄILYTTÄÄ, NIIN VOI KOKEILLA PIENTÄKIN, JUST
TÄLLAISTA NELJÄ JA PUOLI PÄIVÄSTÄ. JA NE PERJANTAI-
ILTAPÄIVÄN TUNNIT ON TAVALLAAN TYÖNANTAJALLE
HALPOJA JA TYÖNTEKIJÄLLE ARVOKKAITA, NIIN
NIISTÄ ON ESIMERKIKSI TOSI HYVÄ ALOITTA.**”

Leo Stranius, toimitusjohtaja, Third Rock

JOHTAMISEN MUISTILISTA

Askelmerkkejä onnistuneeseen työajan lyhentämisen kokeiluun

1 STRATEGINEN LÄHTÖKOHTA

- ➔ Työajan lyhentäminen on työn uudelleenorganisointia, ei vain tuntien vähentämistä.
- ➔ Määrittele työajan lyhentämisen tavoite selkeästi (hyvinvointi, kestävyys, sitoutuminen, toiminnan laatu).
- ➔ Valitse työajan lyhentämisen malli työn luonteen mukaan eli onko parempi lyhentää työaikaa päivä- vai viikkotasolla.

2 TYÖN SISÄLTÖ JA MITOITUS

- ➔ Priorisoi: päätä, mitä tehdään vähemmän, eri tavalla tai ei ollenkaan.
- ➔ Selkeytä roolit, vastuut ja työnkuvat ennen kokeilua.
- ➔ Pohdi, miten yhteisöllisyyttä vaalitaan työajan lyhentyessä.
- ➔ Varmista, ettei lyhyempi työaika tarkoita samaa työmäärää lyhyemmässä ajassa, etenkin jos palkka pienenee.

3 TYÖN RYTMİ JA PALAUTUMINEN

- ➔ Huolehdi työajan huokoisuudesta: tauot, palautuminen ja epämuodollinen vuorovaikutus.
- ➔ Varaa aikaa oppimiselle, kehittämiselle ja luovalle ajattelulle.
- ➔ Tunnista kuormittumisen riskit etenkin niiden työntekijöiden kohdalla, jotka ovat yksin vastuussa tietystä asiasta tai toiminnosta.

4 YHTEISTYÖ JA KOMMUNIKAATIO

- ➔ Sovi yhteiset kommunikaatiokäytännöt (palaverit, dokumentointi, työkalut).
- ➔ Tee työajat näkyviksi koko organisaatiossa jaettuun kalenteriin.
- ➔ Määrittele yhteisiä kohtaamisaikoja, kuten työpäiviä, palavereja tai kahvitaukoja.

5 JOHTAMISTAPA JA KULTTUURI

- ➔ Johda luottamuksella, älä lisää mittaamista ja mikromanagerointia.
- ➔ Kohteile lyhyempää työaikaa tasavertaisena täyden työajan kanssa.
- ➔ Johdon oma esimerkki on tärkeä.

6 OIKEUDENMUKAISUUS JA RESURSSIT

- ➔ Huolehdi, ettei työtaakka ja kuormitus siirry muille, esimerkiksi niille, jotka eivät lyhennä työaikaa.
- ➔ Hanki tarvittaessa lisää resursseja (sijaiset, osa-aikaiset, freelancerit).
- ➔ Varmista, että käytännöt ovat reiluja eri tiimien ja työntekijöiden välillä.

7 SUUNNITTELU, PILOTOINTI JA SEURANTA

- ➔ Osallista työntekijät suunnitteluun alusta alkaen.
- ➔ Toteuta riittävän pitkä pilotti (6–12 kk).
- ➔ Päätä selkeät mittarit ja seuraa hyvinvointia, työmäärää, yhteistyötä, tuottavuutta ja toiminnan laatua.
- ➔ Muokkaa mallia palautteen perusteella.

Lähteet

- Aamulehti (2019). Sanna Marinin ehdotus on epärealistinen ja vahingollinen – Työtä pitää tehdä enemmän, ei vähemmän. Pääkirjoitus 19.8.2019. Verkkolähde <https://www.aamulehti.fi/paakirjoitukset/art-2000007429104.html/> Viitattu 10.12.2025.
- Ahn, Taehyun (2015). Reduction of Working Time: Does It Lead to a Healthy Lifestyle? *Health Economics* 25(8), 969–983.
- Anttila, Timo (2005). Reduced Working Hours: Reshaping Duration, Timing and Tempo of Work. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Anttila, Timo & Oinas, Tomi (2017). Kohti 24/7 yhteiskuntaa? Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) *Työelämän myytit ja todellisuus*, 100–112. Helsinki: Gaudeamus
- Araújo, Ana, Rodrigues, Ana Cláudia & Ferreira, Marisa R. (2025). Exploring the impact of a four-day workweek on sustainable people management: a systematic review of the literature. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 12(4), 1113–1131.
- Barck-Holst, Peter, Nilsson, Åsa, Åkerstedt, Torbjörn, & Hellgren, Carina (2017). Reduced working hours and stress in the Swedish social services: A longitudinal study. *International Social Work*, 60(4), 897–913.
- Barnett, Barbara Mackenzie, Franczak, Mikayla A., Wilson, Erin & Stroink, Mirella (2025). “I think that the world needs this”: results of a reduced 4-day workweek pilot in a small non-profit organization. *Employee Relations: The International Journal* 47(6), 947–962.
- Baumeister, Roy F. & Leary, Mark R. (1997) Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology* 1(3), 311–320.
- Björk, Sofia, Larsson, Jörgen & Lundberg, Erik (2020). Choosing to work part-time – Combinations of motives and the role of preferences and constraints. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 1–14.
- Burchell, Brendan, Deakin, Simon, Rubery, Jill & Spencer, David A. (2024). The future of work and working time: introduction to special issue. *Cambridge Journal of Economics* 48, 1–24.
- Campbell, Timothy T. (2024). The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly* 74(3), 1791–1807.
- Chung, Heejung (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy* 51(3), 1–16.
- Delaney, H., & Casey, C. (2021). The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 176–190.
- Eläketurvakeskus (2025). Tilastotietokanta. Verkkolähde: <https://tilastot.etk.fi/pxweb/fi/ETK/> Viitattu 14.11.2025.
- Epstein, Cynthia Fuchs & Kalleberg, Arne L. (2004). Time and Work: Changes and Challenges. Teoksessa Cynthia Fuchs Epstein & Arne L. Kalleberg (toim.) *Fighting for Time. Shifting Boundaries of Work and Social Life*. New York: The Russell Sage Foundation.
- Fagnani, Jeanne & Letablier, Marie-Thérèse (2004). Work and family life balance: the impact of the 35-hour laws in France. *Work, Employment and Society* 8(3), 551–572.
- Gleerup, Janne, Hansen, Agnete Meldgaard & Lund, Henrik Lambrecht (2023). Tidssmiljøer i 4-dages arbejdsuge – erfaringer fra kommunale cases. *Tidsskrift for arbejdsliv* 25(3), 22–37.
- Gomez-Baggethun, Erik (2022). Rethinking work for a just and sustainable future. *Ecological economics*, 200.
- Guerreiro, Joao, Rebelo, Sergio & Teles, Pedro (2022). Should robots be taxed? *The Review of Economic Studies* 89(1), 279–311.

Gyllensten, Kristina, Andersson, Gunnar & Muller, Helena (2017). Experiences of reduced work hours for nurses and assistant nurses at a surgical department: a qualitative study. *BMC Nursing* 16:16.

Hanbury, Hugo, Illien, Patrick, Ming, Eva, Moser, Stephanie, Bader, Christoph & Neubert, Sebastian (2023). Working less for more? A systematic review of the social, economic, and ecological effects of working time reduction policies in the global North. *Sustainability: Science, Practice and Policy* 19(1).

Heikkurinen, Pasi, Ruuska, Toni, Kuokkanen, Anna & Russell, Sally (2021). Leaving Productivism behind: Towards a Holistic and Processual Philosophy of Ecological Management. *Philosophy of Management* 20, 21–36.

Hidasi, Kata, Venczel, Tímea & Antal, Miklós (2024). Working time reduction: Employers' perspectives and eco-social implications – ten cases from Hungary. *European Journal of Social Security* 25(4), 426–444.

Härmä, Mikko, Karhula, Kati, Ropponen, Anniina, Koskinen, Aki, Turunen, Jarmo, Ojajärvi, Anneli, Vanttola, Päivi, Puttonen, Sampsa, Hakola, Tarja, Oksanen, Tuula & Kivimäki, Mika (2019). Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventtioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Iltalehti (2019). Sanna Marin väläytti hurjan näkemyksen – neljän päivän työviikko ja kuuden tunnin työpäivä: Kokoomus-edustajalta täystyrmäys: ”Eläkö SDP reaali maailmassa?”. 19.8.2019. Verkkolähde [https://www.iltalehti.fi/politiikka/a/b5ba8cb4-c7c1-4bd2-b552-f56330d11f7f/](https://www.iltalehti.fi/politiikka/a/b5ba8cb4-c7c1-4bd2-b552-f56330d11f7f) Viitattu 10.12.2025.

Ivanova, Mirela & von Scheve, Christian (2020). Power through empowerment? The managerial discourse on employee empowerment. *Organization* 27(6), 777–796.

Jahal, Tesha, Bardoel, E. Anne & Hopkins, John (2024). Could the 4-day week work? A scoping review. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 62, e12395.

Jain, Mahek Jitendra, Chouliara, Niki & Blake, Holly (2025). From Five to Four: Examining Employee Perspectives Towards the Four-Day Workweek *Administrative Sciences* 15(3), 114.

JHL (2020). Työajan lyhentäminen ja kansalaisten mielipiteet. JHL Analyysi. Helsinki: JHL.

Kaplan, Seth A., Aitken, John A., Allan, Blake A., Alliger, George M., Ballard, Timothy & Zacher, Hannes (2025). Revisiting Keynes' predictions about work and leisure: A discussion of fundamental questions about the nature of modern work. *Industrial and Organizational Psychology*, 18(1), 1–22.

Karhula, Kati, Anttila, Timo, Vanttola, Päivi & Härmä, Mikko (2023). Työajan lyhentämisen työpaikkatason interventiot ja kokeilut. Kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kela (2025). Tietopaketti: Sairauspoissaolot. Verkkolähde: <https://tietotarjotin.fi/tietopaketti/2699253/tietopaketti-sairauspoissaolot/> Julkaistu 9.4.2025, viitattu 14.11.2025.

Kiander, Jaakko (2017). Väestön ikääntyminen pienentää työuran osuutta elinkaareissa. Teoksessa Marja-Liisa Rajakangas (toim.) *Jos työviikko olisi neljä päivää? Keskustelua tulevaisuuden työstä ja työajoista*, 8–13. Helsinki: STTK.

Kunttu, Eveliina (2022). ”Ei tää elämä oo pelkkää työntekoa.” Tapaustutkimus työajan lyhentämisen kokeilusta sosiaalialalla. Pro gradu -tutkielma, sosiaalitieteiden laitos. Turun yliopisto.

Lammi-Taskula, Johanna (2017). Mitä jos lapsiperheen vanhempien työviikko olisikin neljä päivää? Teoksessa Marja-Liisa Rajakangas (toim.) *Jos työviikko olisi neljä päivää? Keskustelua tulevaisuuden työstä ja työajoista*, 38–44. Helsinki: STTK.

Lehndorff, Steffen (2014). It's a Long Way from Norms to Normality: The 35-Hour Week in France. *ILR Review* 67(3), 838–863.

Lewis, Suzan & Humbert, Anne Laure (2010) Discourse or reality: “work-life balance”, flexibility working policies and the gendered organization. *Equality, Diversity and Inclusion* 29, 239–254.

Lindström, Sara & Taipale, Tiina (2021). Koneiston osa, prosessin noudattaja ja tunteella mukana. Johtamistutkimuksen ja johtamisoppaiden osallisuus 1980-luvulta 2010-luvulle. Teoksessa Pauli Kettunen (toim.) Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan, 99–121. Helsinki: Gaudeamus.

Lukács, Bence & Antal, Miklós (2023). The practical feasibility of working time reduction: Do we have sufficient data? *Ecological Economics* 204, part A, 107629.

Lepinteur, Anthony (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58, 204–220.

Mullens, Francisca & Glorieux, Ignace (2023). Reducing weekly working hours: Temporal strategies and changes in the organization and experiences of work – Results from a qualitative study of a 30-hour workweek experiment. *Time & Society*, 32(2), 146–168.

Mullens, Francisca, Verbeylen, Julie, & Glorieux, Ignace (2021). Rethinking the workweek: Results from a longitudinal time-use study of a 30-hour workweek experiment. *Journal for Time Use Research* 16(1), 52–75.

Neubert, Sebastian, Bader, Christoph, Hanbury, Hugo & Moser, Stephanie (2022). Free days for future? Longitudinal effects of working time reductions on individual well-being and environmental behaviour. *Journal of Environmental Psychology* 82.

Nobell, Alejandro Álvarez, Barroso, María Belén, Sadi, Gabriel (2025). Flexible work conditions in the public relations industry in Latin America and the Caribbean. *Corporate Communications: An International Journal*, E-pub ahead of print toukokuussa 2025.

Nässen, Jonas & Larsson, Jörgen (2009). The effect of work hours on energy use. A micro-analysis of time and income effects. *ECSEE proceedings: Summer Study 2009*.

Olsson, B. (1999). 6-timmars arbetsdag med heltidslön i Stockholms stad. Personalekonomiska Institutet, Stockholms Universitet.

Perkiö, Johanna (2016). Perustulo ja uusi hyvinvoinnin paradigma. Teoksessa Antti Halmetoja, Pertti Koistinen ja Satu Ojala (toim.) Sosiaalipolitiikan luno, 129–139. Tampere: Tampere University Press.

Persson, Ola, Larsson, Jörgen, & Nässén, Jonas (2022). Working less by choice: what are the benefits and hardships? *Sustainability: Science Practice and Policy*, 18(1), 81–96.

Pohjola, Matti (2024). Pääoma työn tuottavuuden kasvun lähteenä markkinatuotannossa – Suomen ja Ruotsin vertailua. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 120(1), 84–99.

Pyöriä, Pasi, Ojala, Satu, Saari, Tiina & Järvinen, Katri-Maria (2017). The Millennial Generation: A New Breed of Labour? *Sage Open* 7(1).

Qin, Meng, Wan, Yue, Dou, Junyi, Su & Chi Wei (2024). Artificial Intelligence: Intensifying or mitigating unemployment? *Technology in Society* 79(5), 102755.

Renardias, Julia, Carros, Felix, Randall, Dave, Mueller, Claudia & Volker, Wulf (2025). Towards a 4-DayWeek in Hospital Care: Exploring Staff Perspectives and the Role of Technology in a Local German Hospital. Teoksessa *Proceedings of the 12th International Conference on Communities & Technologies*. New York: Association for Computing Machinery.

Rosa, Hartmut (2013). *Social Acceleration. A New Theory of Modernity*. New York: Columbia University Press.

SAK (2022). SAK:n uusi työaika-avaus. Verkkolähde: <https://www.sak.fi/wp-content/uploads/2024/08/sak-uusi-tyoaika-avaus-2022.pdf>/ Viitattu 19.5.2025.

SAK (2023). SAK – palkansaajat, työajan lyhentäminen, maaliskuu 2023. Verkkolähde: <https://www.sak.fi/wp-content/uploads/2024/08/Tyoajan-lyhentaminen.pdf>/ Viitattu 19.5.2025.

- Sauni, Riitta, Reho, Tiia & Uitti, Jukka (2022). Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn haasteet. *Lääkärilehti* 77(11–12), 485–488.
- Spencer, David A. (2022). A four-day working week: its role in a politics of work. *The Political Quarterly* 93, 401–407.
- Stroebeak Pernille S. (2013) Let's have a cup of coffee! Coffee and coping communities at work. *Symbolic Interaction* 36(4): 381–397.
- STTK (2020). Kansalaisten näkemyksiä työajasta. Kyselyn tulokset – Laaja tulospaketti 11.9.2020. Verkkolähde: <https://www.sttk.fi/materiaalit/kansalaiskysely-tyoajasta-2020/> Viitattu 14.1.2026.
- Taloussanomat (2025). Nelipäiväisen työviikon buumi hiipui – ”Nyt tilanne on keikahtanut”. 3.11.2025. Verkkolähde: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000011599647.html/> Viitattu 20.11.2025.
- Tessarini, Geraldo Junior & Saltorato, Patricia (2022). Reduced Working Time as Political, Management and Control Instrument. *Organizações & Sociedade Journal* 29(103), 724–749.
- Tilastokeskus (2023). Työvoimatutkimus. Verkkolähde: <https://stat.fi/julkaisu/c18e9iaj0j1y70avukedyye4c/> Viitattu 14.1.2026.
- Tilastokeskus (2025). Työelämä tilastoina. Verkkolähde: <https://guides.stat.fi/tyoelama-tilastoina/esittely/> Viitattu 21.11.2025.
- Vadén, T., Lähde, V., Majava, A., Järvensivu, P. Toivanen, T., Hakala, E. & Eronen, J.T. (2020). Decoupling for Ecological Sustainability: A Categorisation and Review of Research Literature. *Environmental Science & Policy* 112: 236–244.
- Vayre, Émilie, Morin-Messabel, Christine, Cros, Florence, Maillot, Anne-Sophie & Odin, Nelly (2022). Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View. *Information* 13(11), 545.
- Volkov, Daniil V., Akhtian, Anna G., Semennikova, Anna I., Dgibabov, Muhamed R. & Kusina, Olga A. (2017). The Effective Use of Human Capital through the Reduction of Working Time. *International Journal of Environmental & Science Education* 12(1), 35–46.
- Väänänen, Ari & Turtiainen, Jussi (2014). Suomalaisen työntekijyyden ja työntekijäideaalien historia. Teoksessa Ari Väänänen & Jussi Turtiainen (toim.) *Suomalainen työntekijäisyys 1945–2013*, 18–53. Tampere: Vastapaino.
- Yle (2019). Sanna Marin unelmoi neljän päivän työviikosta: ”Tänään ehkä utopiaa, tulevaisuudessa voi olla totta” – Talousviisaat tyrmänneet idean aiemmin. *Yle uutiset*, 19.8.2019. Verkkolähde: <https://yle.fi/a/3-10928090/> Viitattu 18.11.2025.

