

Tomi Oinas

## Tyytyväisyys työaikapankkiin\*

**T**utkimuksessa tarkasteltiin työaikapankkiin tyytyväisyyttä ennustavia tekijöitä. Tutkimus perustuu yhdeksässä työorganisaatiossa tehdyn kyselyn aineistoon (N = 268). Analyysit suoritettiin polkuanalyysinä, jolloin selittäjien kausaalinen järjestys ja keskinäinen riippuvuus pystyttiin ottamaan huomioon. Selvä enemmistö vastaajista oli tyytyväisiä työaikapankkiin. Tyytyväisyyttä lisäsivät mahdollisuus kokonaisen vapaapäivän viettämiseen säästetyistä tunteista, korkea asema organisaatiossa sekä työntekijöiden organisaation johdolta saama tuki. Tyytyväisyyttä heikensivät ongelmat säästettyjen vapaiden käytössä sekä työaikatilin saldorajojen huono mitoitus suhteessa työtehtävien vaativuuteen. Korkeassa asemassa olevilla oli muita enemmän ongelmia saldorajojen riittävyyden kanssa, mutta heillä oli myös muita paremmat mahdollisuudet kokonaisen vapaapäivän viettämiseen. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden tyytyväisyyttä työaikapankkien toimintaan voidaan parhaiten kehittää lisäämällä mahdollisuuksia kokonaisen vapaapäivän viettämiseen, mitoittamalla työaikatilin saldorajat vastaamaan paremmin työn vaativuutta, lisäämällä työntekijöiden päättäväisyyttä säästettyjen tuntien pitämisessä ja kehittämällä työntekijöitä tukevaa työilmapiiriä. Kokonaisen vapaapäivän pitäminen on erityisen tärkeää organisaation hierarkiassa alemmalla tasolla oleville, kun taas korkeassa asemassa olevilla työaikatilin riittämättömyys oli suurin ongelma.

### Johdanto

Työaikapankki on yksi joustavista työaikajärjestelyn muodoista. Työaikapankin käsitteelle ei kuitenkaan ole muotoutunut selkeää merkitystä ja sitä on käytetty kuvaamaan varsin laajaa kirjoa erilaisia joustavia työaikajärjestelyitä. Laajasti ymmärrettyinä työaikapankilla tarkoitetaan erilaisia pitkäjänteisiä ja yksilöllisiä järjestelmiä, joilla työaika voidaan joustavasti säästää ja pitää vapaana (Julkunen & Nätti 1994; Työaikapankkityöryhmän raportti 24.2.2004).

Yksinkertaisemmillaan työaikapankissa on kyse työajan joustavasta säästämisestä ja vapaiden pitämisestä. Työaikapankki voidaan nähdä myös eräänlaisena liukuvan työajan laajenuksena ja ”ylivuotopankkina”. Työaikaa voi tehdä tuntirajoissa ”pankkiin” sisään ja työaikapankin saldo voi olla tilapäisesti myös miinusmerkkinen, kun ”pankista” on otettu ”lainaa”. Työaikapankin saldon rajat ja tasoitusjakson pituus voi vaihdella, mutta yleensä

\* Artikkelin pohjautuu tutkimukseen Työaikapankki – haavetta ja todellisuutta (Oinas ym. 2005).

pyrkimyksenä on, että saldo tasoittuu jaksollaan ja ylijäävät tunnit voidaan korvata rahana. (Uhmavaara ym. 2003, 30, 126.)

Tässä tutkimuksessa työaikapankki määritellään varsin laeasti ja sillä tarkoitetaan yksinkertaisesti kaikkia sellaisia työaikajärjestelyjä, joissa normaalin työajan ylittävät tai alittavat tunnit merkitään ylös ja näitä säästettyjä tunteja voidaan myöhemmin pitää vapaana (ks. Mamia 2007, 41; Antila 2005, 49). Tähän määritelmään mahtuvat sekä osa liukuvista työaikajärjestelyistä, joissa joustomahdollisuudet ovat varsin rajalliset, että kausivaihteluiden tasaamiseen tarkoitettuja työaikapankit, joihin voidaan säästää huomattavan paljon työaika (ks. Oinas ym. 2005).

Työaikapankkia käytetään niin tuotannollisten kuin yksilöllistenkin joustojen tarpeisiin, jolloin tavoitteena on vastata paremmin esimerkiksi kysynnän vaihteluihin ja ottaa samalla huomioon työntekijöiden aikatarpeet. Aloite työaikapankin käyttöön otosta on yleensä lähtenyt työnantajalta ja niiden taustalla ovat olleet pääosin tuotannolliset syyt. (Kandolin & Huuhtanen 2002, 89; Uhmavaara ym. 2003, 126.)

Työaikajärjestelynä työaikapankki on saavuttanut Suomessa suurta kiinnostusta erityisesti työntekijöiden taholla. Jo vuonna 1993 lähes puolet palkansaajista toivoi, että heillä olisi mahdollisuus säästää lomista ja ylityöistä myöhemmin pidettäviä vapaita varten (Tilastokeskus 1995). Eri työaikajärjestelyistä suurin mielenkiinto palkansaajilla on juuri työaikapankkia kohtaan. Kaikkein suosituimpien työaikatavoitteiden listan kärkisijoilla on mahdollisuus pidempien lomien keräämiseen työaikapankin avulla (Lammi-Taskula & Salmi 2004, 36–37). Työaikapankin kaltaisilla järjestelyillä halutaan sovittaa paremmin yhteen työtä ja perhe-elämää kerryttämällä vapaapäiviä (Uhmavaara ym. 2003, 127–128; Lammi-Taskula & Salmi 2004, 37). Erityisesti pienten lasten vanhemmat pitävät työaikojen joustavuutta tarpeellisenä (Sutela 1998). Perheellisillä lasten hoitopaikkojen sulkemisajat ja säännöllisen perhe-elämän vaatimukset kuitenkin rajoittavat pitempiä aikoja pitkien työvuorojen tekoa (Kandolin ym. 2002, 54).

Kiinnostus työaikapankkia kohtaan ei rajoitu vain perheellisiin. Työaikapankki vetoaa työaikajärjestelynä myös hyvin koulutettuihin, toimihenkilöasemassa oleviin ja nuoriin (Kandolin ym.

2002, 53). Akavan työaikatutkimuksen mukaan lähes puolella akavalaisista oli mahdollisuus säästää tekemiään ylityöitä työaikapankkiin ja vaihtaa ne vapaaksi joskus myöhemmin (Akava 2004). Koko palkansaajakunnasta yli puolella on käytössään työaikapankki tai sellainen on käytössä heidän työpaikallaan. Työaikapankkien käyttö näyttää yleistyneen kaikilla työnantajasektoreilla. Eniten niitä suositaan yksityisissä yrityksissä, eritoten liike-elämän palveluissa, ja kunnissa. Yleisimmin ylityötuntejaan voivat säästää toimihenkilöt, alempi keskijohto ja asiantuntijatehtävissä toimivat. (Mamia 2007, 41; Antila 2005, 49–50; Uhmavaara ym. 2005, 71; Akava 2004.)

Työaikapankin käyttöön liittyvistä ongelmista keskeisimpiä ovat säästettyjen vapaiden pitämisaikojen määrääntyminen, mahdollisuus kokonaisten lomapäivien pitämiseen ja ongelmat säästössä olevien tuntien käytössä. Vaikeudet säästettyjen vapaiden käyttämisessä ovat suhteellisen yleisiä toimihenkilöillä. Akavan edellä mainitussa tutkimuksessa kolmasosalla oli säännöllisesti tai toisinaan vaikeuksia vapaiden käyttämisessä (Akava 2004).

Joustavien työaikamallien kuten työaikapankin käyttöä ja yleisyyttä on tutkittu palkansaajilla viime vuosina paljon ja siltä osin meillä on käytettävissämme paljon tietoa. Tiedetään, että joustavien työaikajärjestelyjen piiriin kuuluvat työntekijät ovat muita tyytyväisempiä työhönsä ja työaikoihinsa (Dunham ym. 1987; Baltés ym. 1999; Antila 2005; Oinas ym. 2005; Uhmavaara 2006). Sen sijaan sellaisia tutkimuksia, joissa olisi tutkittu työaikapankkia tai muita joustavia työaikajärjestelyjä käyttävien tyytyväisyyttä itse järjestelyyn ja siihen vaikuttavista tekijöistä ei juuri ole.

Työaikapankilta odotetaan siis paljon niin työantajien kuin työntekijöidenkin taholta. Työntekijät toivovat mahdollisuutta sovittaa työ ja perhe-elämä sekä vapaa-aika paremmin yhteen. Työnantajat puolestaan toivovat tuotannon tehostumista ja kysynnän vaihteluihin sopeutumista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka hyvin työaikapankit ovat lunastaneet nämä odotukset työntekijöiden osalta.

### Katsaus kirjallisuuteen

Organisaatiokulttuurin ja erityisesti sen perhe-työnteisyyden on havaittu olevan keskeinen tekijä joustavien työaikatarkistusten vaikutuksissa

(Baily 1993; Fried 1998; Friedman & Johnson 1996; Hochschild 1997; Lewis 1997, 2001; Lewis ym. 2002). Organisaatiokulttuurin onkin havaittu toimivan välittävänä tekijänä joustavien työaikamallien vaikutuksessa asenteisiin (Allen 2001; Lyness ym. 1999; Thompson ym. 1999).

Esimiesten ja johdon tuki on puolestaan tärkeää järjestelyn käytännön toiminnan kannalta (Goff ym. 1990; Thomas & Ganster 1995). Tällöin on syytä erottaa yhtäältä johdon ja toisaalta esimiesten tuki. Lähimpien esimiesten vääränlainen toiminta voi heikentää organisaation johdon antaman tuen vaikutuksia (Lewis & Taylor 1996). Toisaalta, jos organisaatiokulttuuria ei koeta työn ja muun elämän yhteensovittamista tukeväksi, lähimmiltä esimiehiltä koetaan saatavan enemmän tukea kuin organisaation johdolta (Cooper ym. 2001).

Mikäli organisaatiokulttuuri ei tue joustavien työaikatarkkaisuun käyttämistä, ei järjestelyillä voida saavuttaa kovin suuria etuja. Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden voidaankin olettaa olevan keskeisiä työaikapankkiin tyytyväisyyttä ennustavista tekijöistä. Myös esimiesten ja johdon tuki on keskeisessä roolissa järjestelyn sujuvan toiminnan kannalta ja sen voidaan ajatella osittain heijastavan työpaikan työilmapiiriä.

Myös työaikapankin ominaispiirteillä on epäilemättä yhteys tyytyväisyyteen järjestelyn toimintaan. Näitä piirteitä ovat työaikatilin saldorajojen riittävyys, säästettyjen tuntien vapaana pitämisen onnistuminen ja mahdollisuus käyttää säästettyjä työtunteja kokonaisen vapaapäivän viettämiseen. Erityisesti mahdollisuus kokonaisten vapaapäivien viettoon tiedetään olevan tärkeässä roolissa palkansaajien työaikatoiveissa (Lammi-Taskula 1998; Uhmavaara & Jokivuori 2003, 127–128). Haastattelututkimusten perusteella mahdollisuus kokonaisten vapaapäivien viettoon, saldorajojen riittävyys ja säästettyjen tuntien käytön sujuvuus näyttävät olevan keskeisiä tekijöitä järjestelyn toiminnan kannalta (Oinas ym. 2005; Uhmavaara & Jokivuori 2003). Mahdollisuus kokonaisten vapaapäivien viettoon voidaankin nähdä keskeisenä työaikapankkiin liittyvän autonomian asteen mittana.

Saldorajojen riittävyys liittyy puolestaan siihen, kuinka hyvin järjestely on räätälöity työtehtäviä ajatellen. Mikäli saldorajat ja tasoittumisjakso eivät vastaa työtehtävän vaatimuksia, voi työaikatilin saldo täytyä liian nopeasti ja pahimmassa

tapauksessa ylimenevät tunnit eivät tallennu lainkaan. Tällöin työntekijät eivät luonnollisestikaan ole valmiita hyväksymään työaikapankin ideaa ja vakiinnuttamaan sitä pysyväksi käytänteeksi (Uhmavaara & Jokivuori 2003). Myös vaikeudet säästettyjen työtuntien käytössä saavat helposti työntekijät kyseenalaistamaan koko järjestelyn hyödyllisyyden (Oinas ym. 2005).

Moni edellä mainituista tekijöistä on yhteydessä toisiinsa ja toisaalta ammattiin tai asemaan työorganisaatioissa. Vaativissa asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivilla on muita useammin vaikeuksia säästettyjen työtuntien käytössä (Akava 2004; Uhmavaara ym. 2005, 68). Joustavien työaikamallien onkin väitetty olevan vähiten hyödyllisiä juuri korkeassa asemassa oleville ja ylemmille toimihenkilöille. Tätä on selitetty yhtäältä sillä, että näissä asemissa olevilla työn autonomia on jo lähtökohtaisesti varsin korkealla tasolla ja joustavat työaikatarkkaisuut eivät siten tuo mitään lisää (Baltes ym. 1999). Toisaalta syyksi on arveltu myös korkeassa asemassa olevien työn vaativuutta, kuten pitkiä työpäiviä, jotka rajoittavat joustamismahdollisuuksia (Kossek ym. 1999; Perlow 1998; Bond ym. 2002; Hochschild 1997; Lewis ym. 2002). Lisäksi on havaittu, että ne joilla on mahdollisuus käyttää joustavia työaikamalleja ja riittävästi autonomiaa oman työn organisointiin käyttävät tätä mahdollisuutta usein työskennelläkseen pidempään eikä lyhempään, kuten on oletettu (Holt & Thaulow 1996; Lewis ym. 2002; Perlow 1998).

Koska korkeassa asemassa olevien työ on vaativaa ja he käyttävät työaikajoustoja työskennelläkseen pitkään, johtaa tämä helposti työaikatilin nopeaan täyttymiseen tai jopa ylittymiseen. Työaikatilin saldojen riittävyteen liittyvien ongelmien voidaan siten olettaa olevan yleisimpiä korkeassa asemassa olevilla. Asema organisaatioissa liittyy myös kokonaisen vapaapäivän pidon mahdollisuuteen työaikatililtä. Mitä korkeampi asema, sitä todennäköisempää on kokonaisen vapaapäivän pitämisen mahdollisuus (Antila 2005, 53; Oinas ym. 2005; Uhmavaara ym. 2005, 69).

## Aineisto ja menetelmät

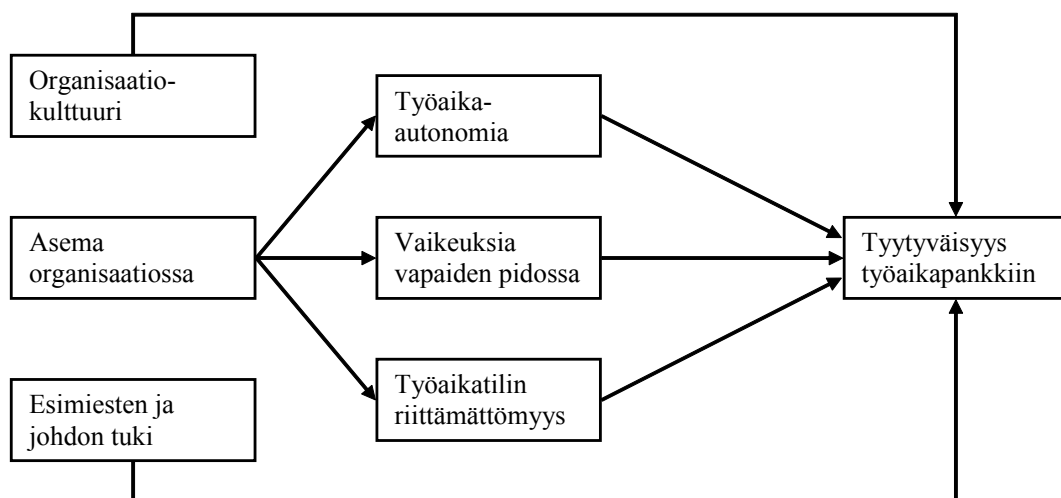
Aineiston analyysit suoritetaan polkuanalyysinä, jolloin selittävien tekijöiden oletettu kausaalinen järjestys voidaan ottaa huomioon. Kuviossa I on esitetty polkumallin temaattinen kaavio. Organisaatiokulttuurilla, esimiesten ja johdon tuel-

la, työaika-autonomialla, säästettyjen vapaiden pidon sujuvuudella ja työaikatilin riittävyydellä ajatellaan olevan suora vaikutus tyytyväisyyteen työaikapankin toimintaan.

Sen sijaan henkilöstöryhmällä tai asemalla organisaatiossa oletetaan olevan vain kolmen viimeksi mainitun tekijän kautta välittyvää epäsuoraa vaikutusta eikä lainkaan suoraa yhteyttä työaikapankkityytyväisyyteen. Tämä siksi, koska näiden kolmen tekijän oletetaan olevan keskeisiä työaikapankkiin tyytyväisyyden selittäjiä, jolloin henkilöstöryhmälle sinällään ei oleteta jäävän näiden vakioimisen jälkeen lainkaan suoraa vaikutusta. Korkeassa asemassa olevilla on

enemmän työaika-autonomiata, jonka oletetaan lisäävän tyytyväisyyttä järjestelyn toimintaan.

Toisaalta ylemmissä henkilöstöryhmissä on myös enemmän vaikeuksia vapaiden pidossa ja työaikatilin riittävydessä, joiden oletetaan puolestaan vähentävän tyytyväisyyttä. Tällöin herääkin kysymys, onko aseman vaikutus loppujen lopuksi negatiivinen vai positiivinen? Toisaalta on myös mahdollista että positiiviset ja negatiiviset vaikutukset syövät toisensa ja henkilöstöryhmän epäsuora vaikutus summautuu nolnaan. Polkuanalyysin avulla on mahdollista tutkia muiden tekijöiden kautta välittyvän vaikutuksen voimakkuutta ja suuntaa.



Kuvio 1. Työaikapankkityytyväisyyden ennustajien hypoteettinen malli.

Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin yhdeksän organisaatiota, jotka edustivat sekä julkista että yksityistä sektoria (taulukko 1). Kohdeorganisaatiot vaihtelivat kokonsa suhteen pienestä neljän hengen insinööritoimistosta kansainvälisen tason teollisuusyritykseen. Tällä tavoin saatiin mahdollisimman monipuolinen aineisto, joka antaa mahdollisuuden tarkastella työaikapankkia ja sen käyttöä varsin erilaisissa ympäristöissä. Kyselyaineiston

keruussa käytettiin strukturoitua kyselylomaketta. Aineisto kerättiin pienissä ja keskiuurissa organisaatioissa jakamalla kyselylomakkeet koko henkilöstölle. Teollisuusyritys A:ssa lomakkeet jaettiin koko henkilöstöstä otetulle otokselle ja Kaupungissa harkinnanvaraisesti valittuihin osastoihin suuren henkilöstömäärän johdosta. Tällä pyrittiin ehkäisemään aineiston liiallinen keskittyminen muutama suureen yksikköön.

Taulukko 1. Organisaatiot ja niissä jaetut lomakkeet sekä vastausprosentit.

Organisaatio	Lomakkeita jaettu	Lomakkeita palautettu
Insinööri-toimisto A	4	4 (100 %)
Insinööri-toimisto B	15	14 (93 %)
Hotelli	19	7 (37 %)
Kaupunki	235	131 (56 %)
Kirjapaino A	140	65 (46 %)
Siivousyrittäjä	100	6 (6 %)
Kirjapaino B	111	72 (65 %)
Teollisuusyrittäjä A	300	160 (53 %)
Teollisuusyrittäjä B	70	34 (49 %)
<b>Yhteensä</b>	<b>994</b>	<b>493 (50 %)</b>

Vastaamishalukkuutta pyrittiin lisäämään tiedottamalla kyselystä etukäteen ja jakamalla lomakkeen mukana lyhyt kuvaus tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Lomakkeet kerättiin takaisin kuhunkin organisaatioon tai yksikköön sijoitettujen palautuslaatikkojen avulla. Mikäli palautusprosentti oli alhainen, henkilöstölle lähetettiin kehoitus lomakkeen palauttamisesta. Kyselyaineisto kerättiin marraskuun 2004 ja helmikuun 2005 välisenä aikana. Palautusprosentiksi saatiin 50 prosenttia, mitä ei voida pitää kovin hyvänä, mutta varsin tyypillisenä kyselyn keruutapa huomioon ottaen (vrt. Ilmonen ym. 2000). Aineistonkeruutapa muistuttaa postikyselyä, joissa palautusprosenttien on havaittu olevan samaa luokkaa. Erittäin alhaisesta palautusprosentista johtuen Siivousyrityksen tietoja ei otettu mukaan jatkoanalyysiin. Tällöin analyseissa käytettävän aineiston palautusprosentiksi saadaan 54.

Aineiston keruutavasta johtuen tulosten yleistettävyytaso on vain tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot. Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia ei siten voida yleistää muille toimialoille tai muihin organisaatioihin. Aineiston avulla voidaan kuitenkin kartoittaa tekijöiden välisiä yhteyksiä, jotka voivat puolestaan päteä laajemminkin aineiston ulkopuolella.

Kuten jo edellä mainittiin, työaikapankin käsite ja sen sisältö on varsin vakiintumaton ja tämä näkyi myös kyselyyn vastaamisessa. Eri organisaatioissa samaa tai samanlaista joustavaa työaikajärjestelyä kutsutaan usein eri nimillä. Vastaajilta tiedusteltiin mahdollisuutta työaikapankin käyttöön kysymyksellä ”Onko teillä mahdollisuus

säästää tehtyjä tunteja ja muita vapaita ns. työaikapankkiin, josta ne on mahdollista pitää joskus myöhemmin sovittuna ajankohtana?”

Kysymyksen muotoilu aiheutti kuitenkin ongelmia työaikapankkia käyttävien osalta. Kysymykseen kielteisesti vastanneet eivät ehkä ole tunnistanee työaikapankin käsitettä. Erään vastaajan lomakkeen sivulle kirjoittama kommentti kuvaa hyvin työaikapankin käsitteen vierautta ja samalla itse työaikajärjestelyn tuttuutta: ”En ole tutustunut työaikapankkiin vaan käytän +/- saldoa”. Tässä tutkimuksessa tarkastelu rajoittuu jo lähtökohtaisesti työaikapankkia käyttäviin (N = 291). Muuttujakohtaisista puuttuvista tiedoista johtuen lopulliseksi havaintomääräksi saatiin 268 tapausta. Tutkimuksessa käytettävät mittarit ja niiden jakaumat on esitetty taulukossa 2.

Työaikapankkiin oltiin kaiken kaikkiaan erittäin tyytyväisiä. Yli 70 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä työaikapankin toimintaan. Organisaatioiden välillä ilmeni kuitenkin eroja tyytyväisyydessä. Työaikapankkiin oltiin tyytyväisimpiä yhtäältä pienissä toimihenkilövaltaisissa insinööri-toimistoissa ja toisaalta Hotellissa. Alhaisinta tyytyväisyys työaikapankkiin oli Teollisuusyrittäjä B:ssä. Kuitenkin myös kyseisessä yrityksessä puolet työaikapankkia käyttävistä oli siihen tyytyväisiä. Toinen huomioitava tekijä on alhaiset tapausmäärät osassa organisaatioista. Hotellissa ja Teollisuusyrittäjä B:ssä vain osa henkilöstöstä käytti työaikapankkia.

Vastaajan asemaa organisaatioissa mitattiin kysymyksellä mihin henkilöstöryhmään vastaaja katsoi kuuluvansa. Alkuperäinen asteikko supistettiin kolmeen luokkaan, jossa erotetaan toi-

sistaan ylemmät ja alemmat toimihenkilöt sekä työntekijät. Vastaajat ovat jakaantuneet suhteellisen tasaisesti eri henkilöstöryhmien kesken.

Työaika-autonomiaa mitataan väittämällä, jossa tiedustellaan vastaajan mahdollisuutta pitää kokonainen vapaapäivä. Kuten jo edellä mainittiin, kokonaisen vapaapäivän viettämisen mahdollisuutta säästetyistä tunteista pidetään työaikapankin kannalta keskeisenä autonomian mittana. Vain vähemmistöllä (26 %) oli usein mahdollisuus viettää kokonainen vapaapäivä.

Työaikatilin vastaavuutta työtehtävien vaatimuksiin mitataan väittämällä, jossa tiedustellaan työaikatilin täyttymistä. Mikäli vastaaja kokee, että hänen työaikatilinsä saldo on jatkuvasti liian korkea, kertoo se työaikatilin mitoituksen heikosta vastaavuudesta työtehtävien kanssa. Tällöin saldorajat ja/tai niiden tasoittumisjakso on määritelty liian pieniksi suhteessa työn vaativuuteen. Reilulla viidenneksellä vastaajista työaikatili oli alimitoitettu ja työaikatili jatkuvasti täynnä.

Työaikatilille säästettyjen vapaiden pitämisen sujuvuutta on mitattu työaikatoiiveisiin liittyvän väittämän kautta. Mitä tärkeämpänä toiveena vastaaja pitää sitä, että saisi enemmän mahdollisuuksia pitää tehdyt tunnit vapaana, sitä toden-

näköisemmin hänellä on ollut ongelmia vapaiden pidossa. Jakaumien perusteella lähes kaksi kolmesta toivoi parempia mahdollisuuksia pitää säästetyt tunnit vapaana. Näyttää siltä, että tässäkin aineistossa ongelmat säästettyjen vapaiden pidossa ovat varsin yleisiä.

Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä mitataan neljästä väittämästä rakennetulla keskiarvosummamuuttujalla. Vastaajia pyydettiin merkitsemään, kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet kuvasivat heidän mielestään organisaation kulttuuria: a) inhimillinen, ihmis- ja perhemyönteinen; b) työkeskeinen, paljon vaativa, kovat tulospaineet; c) sosiaalinen, leppoisa; d) kaoottinen, työt ja työajat ei hallinnassa. Vastausvaihtoehdot olivat: 1=kuvaa erittäin hyvin – 5=kuvaa erittäin huonosti. Muuttujan reliabiliteetti oli hyvä ja jakauma normaalin.

Esimiesten ja johdon antamaa tukea ei voinut eritellä toisistaan, vaan mittarina käytetään yleisempää väittämää siitä, kokeeko työntekijä että työorganisaatio välittää työntekijöiden hyvinvoinnista. Lähes 40 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Toisaalta, peräti kolmannes vastaajista koki että organisaatio ei välitä työntekijöiden hyvinvoinnista.

Taulukko 2. Tutkimuksessa käytettävät mittarit ja niiden jakaumat (N = 268).

Muuttuja	Kysymys/muuttujan sisältö	Asteikko ja vastausten jakauma (prosenttia)	
Tyytyväisyys työaikapankkiin	Kuinka tyytyväinen olette työaikapankin toimivuuteen kokonaisuudessaan?	1=erittäin tyytymätön	2
		2=melko tyytymätön	5
		3=ei tyytyväinen, ei tyytymätön	23
		4=melko tyytyväinen	38
		5=erittäin tyytyväinen	32
Asema	Mihin henkilöstöryhmään katsoo kuuluvansa	1=työntekijät	42
		2=alemmat toimihenkilöt	28
		3=ylemmät toimihenkilöt	30
Työaika-autonomia	Kuinka usein voitte halutessanne pitää päivän vapaata menettämättä palkkaa tai lomapäivää?	1=ei koskaan	34
		2=harvoin	17
		3=silloin tällöin	23
		4=melko usein	13
		5=lähes aina	13
Työaikatilin riittävyys	Työaikatilini plus saldo on jatkuvasti liian korkea?	1=täysin eri mieltä	23
		2=melko eri mieltä	25
		3=ei samaa, ei eri mieltä	30
		4=melko samaa mieltä	15
		5=täysin samaa mieltä	7
Vapaiden pito	Työaikatoiheet: Enemmän mahdollisuuksia pitää tehdyt tunnit vapaana?	1=ei lainkaan tärkeä	6
		2=ei kovin tärkeä	25
		3=en osaa sanoa	4
		4=melko tärkeä	40
		5=erittäin tärkeä	24
Organisaatiokulttuuri	Keskiarvosummamuuttuja neljästä osiosta ( $\alpha = 0.70$ )	1=työkeskeinen/paljon vaativa 5=inhimillinen/perhemyönteinen	
Tuki	Työorganisaationi välittää työntekijöiden hyvinvoinnista?	1=täysin eri mieltä	10
		2=melko eri mieltä	22
		3=ei samaa, ei eri mieltä	29
		4=melko samaa mieltä	33
		5=täysin samaa mieltä	5

Koska aineiston henkilöt eivät ole satunnainen otos palkansaajista, vaan he kuuluvat johonkin yhdeksästä organisaatioista ja muodostavat siten luonnollisia ryhmiä, aiheuttaa tämä tiettyjä rajoituksia tavanomaisten menetelmien käytölle. Samaan organisaatioon kuuluvien henkilöiden vastaukset ovat todennäköisesti sisäkorreloituneita. Tällä tarkoitetaan sitä, että kahden samaan organisaatioon kuuluvan henkilön vastaukset tai kokemukset ovat samankaltaisempia kuin kahden eri organisaatioon kuuluvan. Tämä taas rikkoo perinteisten tilastollisten analyysimenetelmien oletusta havaintojen riippumattomuudesta.

Luonnollisiin ryhmiin, kuten organisaatioon kuuluvien jäsenten, homogeenisuuden mittana voidaan käyttää sisäkorrelaatioita (intra-class correlation). Sisäkorrelaatio saadaan jakamalla ryhmien välinen varianssi tarkasteltavan muuttujan kokonaisvarianssilla. Mikäli ryhmien välinen varianssi on suurempi kuin 0, saadaan sisäkorrelaatiolle positiivinen arvo. Mitä enemmän ryhmien välisissä keskiarvoissa on eroa, sitä suuremmaksi ryhmien välinen varianssi muodostuu. Sisäkorrelaation arvo on 1, jos ryhmän jäsenet ovat tietyltä ominaisuudeltaan täsmälleen samanlaisia. Jos taas ryhmän jäsenet ovat kyseiseltä ominaisuudeltaan täysin erilaisia, sisäkorrelaatio on 0. Sisäkorrelaation voidaan sanoa kuvaavan yhteisön yhdenmukaistavaa vaikutusta. Kun sisäkorrelaatio lähestyy yhtä, kyseessä on ryhmä- tai yhteisötason ilmiö. Jos sisäkorrelaatiota ei ole lainkaan, kyseessä on selkeästi yksilötason ilmiö. (Goldstein 1999; Hox 1999; Malin 1997.)

Työaikapankkia kohtaan tunnettuun tyytyväisyyteen voi siten vaikuttaa se miten järjestelyyn yleisesti organisaatiossa suhtaudutaan. Yksilöllisillä piirteillä, joihin tämä ryhmätason tekijä vaikuttaa, on taipumuksena homogenisoitua ryhmän jäsenten kesken. Jotta tätä ryhmätason vaikutuksen suuruutta voitiin arvioida, laskettiin työaikapankkiin tyytyväisyydelle sisäkorrelaatio. Sisäkorrelaation arvoksi saatiin 0,025. Ryhmävaikutus ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Tämä tarkoittaa että organisaatioiden väliset erot selittävät vain 2,5 prosenttia työaikapankkiin tyytyväisyyden yksilöllisestä vaihtelusta. Organisaatioon kuuluminen ei siis selitä työaikapankkityyty-

väisyyttä. Edellä mainitut organisaatioiden väliset erot tyytyväisyydessä työaikapankkiin selittyvät siten eroilla työaikapankkityytyväisyyteen vaikuttavissa yksilötason tekijöissä.

## Tulokset

Seuraavassa ensinnäkin testataan ja toiseksi muokataan edelleen kuviossa 1 esitettyä hypoteettista mallia työaikapankkiin tyytyväisyyden ennustajista. Polkuanalyysit suoritetaan polkumallien ja rakenneyhtälömallien analysointiin suunniteltua LISREL 8.72 ohjelmaa käyttäen. Koska kaikki mallin muuttujat organisaatiokulttuuria lukuun ottamatta ovat järjestysasteikollisia, ei tavanomaista Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerrointa voida käyttää muuttujien välisen assosiaation mittana. Sen sijaan LISREL laskee järjestysasteikollisten muuttujien välille polykoriset ja järjestysasteikollisen ja jatkuvan muuttujan välille polyseriaalisen korrelaatiot. Nämä korrelaatiokertoimet ottavat huomioon järjestysasteikollisten muuttujien luonteen ja antavat siten luotettavampia tuloksia.

Muuttujien mitta-asteikon ja jakaumien vironuden (eritoten työaikapankkityytyväisyys) vuoksi analyyseissa tulisi käyttää WLS (Weighted Least Squares) menetelmää tavallisen ML (Maximum Likelihood) menetelmän sijaan. Otoksoon pienuus kuitenkin olisi johtanut ongelmiin WLS estimoinnissa. Tällaisessa tilanteessa parhaana kompromissina pidetään korrelaatiomatriisin analysointia ML menetelmällä ja käyttäen asymptoottista kovarianssimatriisia korjaamaan jakaumien epänormaalisuudesta aiheutuvaa estimointivirhettä. Tällöin malliin yhteensopivuuden mittana aineiston kanssa käytetään Satorra-Bentler skaalattua  $\chi^2$ -arvoa, joka huomioi jakaumien epänormaalisuuden. (Jöreskog 2005; Jöreskog & Sörbom 1993, 44–50) Taulukossa 3 on esitetty muuttujien väliset korrelaatiot.

Kaikki selittäjät korreloivat oletusten mukaisesti työaikapankkityytyväisyyden kanssa. Yhteyksien suunta on myös oletusten mukainen. Edelleen oletusten mukaisesti asema organisaatiossa on kytköksissä työaika-autonomiaan ja saldoraajojen riittämättömyyteen. Sen sijaan oletusten vastaisesti asema ei näytä olevan yhteydessä vapaiden pidon onnistumiseen.

Taulukko 3. Muuttujien väliset polykoriset ja polyseriaalset korrelaatiot (N = 268).

Muuttujat	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. tyytyväisyys työaikapankkiin	1					
2. organisaatiokulttuuri	.212	1				
3. ongelmia vapaiden käytössä	-.209	-.098	1			
4. työaika-autonomia	.220	.109	-.057	1		
5. saldorajojen riittämättömyys	-.282	-.077	.125	-.056	1	
6. tuki	.257	.555	-.142	.071	-.008	1
7. asema	.241	.248	.009	.209	.256	.252

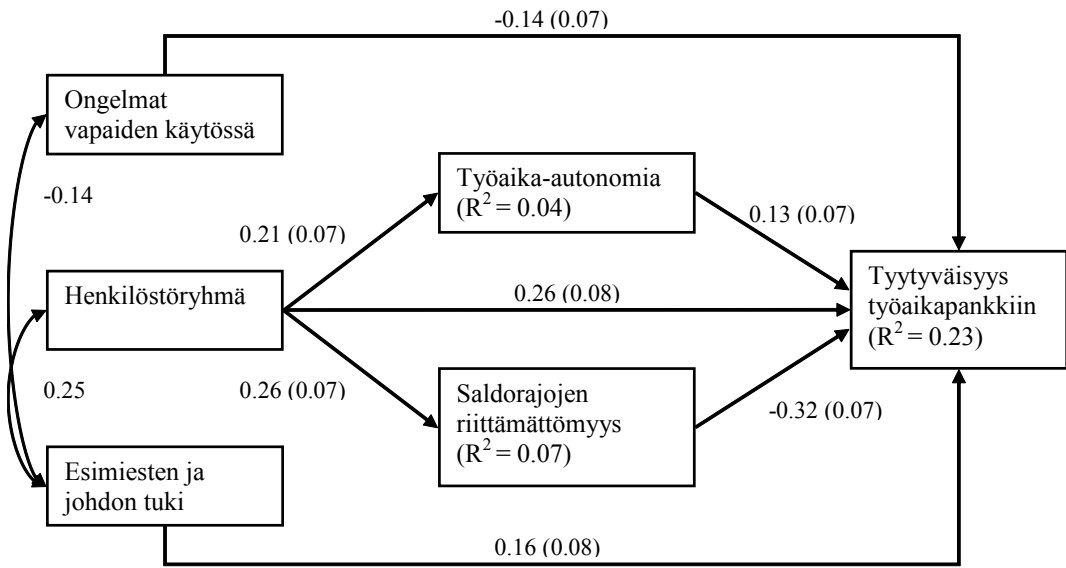
Seuraavaksi kuvion 1 mukainen malli sovitetaan aineistoon. Malli ei ole yhteensopiva aineiston kanssa ( $\chi^2(10)=30.19, p<0.001; RMSEA=0.087$ ). Kuten jo korrelaatioiden perusteella voitiin nähdä, asema ei näytä olevan lainkaan yhteydessä säästettyjen tuntien pidon onnistumiseen. Lisäksi oletusten vastaisesti organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys ei näytä vaikuttavan lainkaan työaikapankkityytyväisyyteen, kun muiden tekijöiden vaikutus on vakioitu. Lisäksi modifikaatio-indeksien perusteella mallin yhteensopivuus aineiston kanssa paranisi, jos aseman organisaatiossa sallittaisiin vaikuttaa myös suoraan työaikapankkityytyväisyyteen. Tämän yhteyden salliminen on järkeenkäypää, sillä asemalla tai henkilöstöryhmällä voi epäilemättä olla kokonaisen vapaapäivän pitämisen ja saldorajojen riittävyyden kautta välittyvän epäsuoran vaikutuksen lisäksi myös suoraa vaikutusta tyytyväisyyteen työaikapankkiin. On myös todennäköistä, että henkilöstöryhmä kytkeytyy työaikapankkityytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin, joita ei ole mukana tässä mallissa.

Mallia muokataan siten, että henkilöstöryhmän sallitaan ennustaa suoraan tyytyväisyyttä työaikapankkiin. Muutoksen jälkeen malli ( $\chi^2(9)=17.65, p=0.039; RMSEA=0.060$ ) on  $\chi^2$ -testin perusteella lähellä hyväksyttävyyden rajaa, ja RMSEA-arvon ollessa alle 0.08 raja-arvon malli voitaisiin hyväksyä (Jöreskog & Sörbom 1993, 124; Karjaluoto & Juntunen 2007). Kuitenkin organisaatiokulttuurin heikko yhteys työaikapankkityytyväisyyteen

ja toisaalta henkilöstöryhmän heikko yhteys vapaiden pidon onnistumiseen heikentävät mallia. Näyttää siis siltä, että ainakaan tässä aineistossa korkeassa asemassa olevilla ei ole sen enempää ongelmia vapaiden pidossa kuin muillakaan. Mallia muokataan edelleen niin, että vapaiden pidon onnistumisen ei katsota enää riippuvan henkilöstöryhmästä. Tämän muutoksen jälkeen malli on yhteensopiva aineiston kanssa ( $\chi^2(7)=11.56, p=0.12; RMSEA=0.050$ ). Organisaatiokulttuurin yhteys työaikapankkityytyväisyyteen on kuitenkin edelleen lähestulkoon olematonta, joten se poistetaan mallista. Nyt mallin ( $\chi^2(5)=6.94, p=0.22; RMSEA=0.038$ ) yhteensopivuus aineiston kanssa paranee ( $\chi^2(2)=4.62<5.99$ ) ja sitä voidaan pitää jo hyvänä. Lopullinen malli ja sen kertoimet on esitetty kuviossa 2.

Mallilla kyetään selittämään työaikapankkiin tyytyväisyydestä 23 prosenttia, mitä voidaan pitää kohtuullisena mallissa olevien muuttujien määrä huomioon ottaen. Kuten oletettiin, ongelmat säästettyjen vapaiden käytössä ja työaikatilin krooninen täyttyminen vähentävät tyytyväisyyttä työaikapankin toimintaan. Työaikatilin jatkuva täyttyminen on näistä kahdesta tekijästä selvästi tärkeämpi. Mahdollisuus kokonaisten vapaapäivien viettämiseen ja esimiesten tai johdon antama tuki puolestaan lisäävät tyytyväisyyttä työaikapankkiin, kuten oletettiin. Lisäksi korkea asema organisaatiossa lisää tyytyväisyyttä työaikapankkiin ja yhteys on edellisiä voimakkaampi.





$\chi^2(5)=6.94$ ,  $p=0.22$ ; RMSEA=0.038; SRMR=0.046 NFI=0.95; GFI=0.99

**Kuvio 2. Työaikapankkityytyvyyttä ennustava polkumalli ja sen kertoimet (suluissa keskivirheet).**

Henkilöstöryhmän tai aseman osalta tulkinta ei kuitenkaan rajoitu tähän. Asemalla on suoran vaikutuksen lisäksi myös vapaapäivän pitomahdollisuuden ja työaikatilin riittämättömyyden kautta välittyvä epäsuora vaikutus työaikapankkityytyvyyteen. Mitä korkeammassa asemassa henkilö on, sitä todennäköisemmin hänellä on mahdollisuus pitää kokonainen vapaapäivä säästetyistä tunteista, jonka havaittiin lisäävän tyytyväisyyttä työaikapankkiin. Toisaalta, korkeassa asemassa olevilla on myös muita enemmän ongelmia työaikatilin riittävyyden kanssa, minkä puolestaan havaittiin heikentävän tyytyväisyyttä työaikapankin toimintaan.

Heräkin kysymys, onko henkilöstöryhmän kokonaisvaikutus positiivinen vai negatiivinen? Kokonaisen vapaapäivän pitämisen ja työaikatilin riittävyyden kautta välittyvä henkilöstöryhmän epäsuora vaikutus on negatiivinen (-0.06), mutta heikko eikä aivan tilastollisesti merkitsevä. Tämä tarkoittaa sitä, että korkeassa asemassa olevien suuremmat mahdollisuudet kokonaisen vapaapäivän viettämiseen eivät riitä kompensoimaan kasvavaa ongelmaa työaikatilin saldorajojen riittävyydessä. Sen sijaan henkilöstöryhmän selvä positiivinen suora vaikutus riittää kääntämään kokonaisvaikutuksen selvästi positiiviseksi (0.20) ja tilastollisesti merkitseväksi. Tämä tarkoittaa si-

tä, että vaikka korkeassa asemassa olevilla onkin muita enemmän vaikeuksia työaikatilin riittävyyden kanssa, ovat he kaiken kaikkiaan muita tyytyväisempiä työaikapankin toimintaan.

## Pohdintaa

Tämän tutkimuksen tavoite oli kahtalainen. Ensinnäkin, tehtävänä oli testata aikaisempien tutkimusten tuloksista johdettua työaikapankkiin tyytyväisyyttä ennustavaa mallia. Toiseksi, tätä mallia pyrittiin muokkaamaan mahdollisimman selitysvoimaiseksi. Aikaisempien tutkimusten perusteella tyytyväisyys työaikapankkiin oletettiin riippuvan organisaatiokulttuurin perhemyönteisyydestä, esimiesten ja johdon tuesta, mahdollisuudesta viettää säästetyistä tunteista kokonaisia vapaapäiviä, työaikatilin saldorajojen oikeasta mitoituksesta ja säästettyjen vapaiden käyttämisen sujuvuudesta.

Oletusten vastaisesti organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys ei lisännyt tyytyväisyyttä työaikapankin toimintaan. Ehkä työn ja muun elämän yhteensovittaminen ei olekaan niin keskeisessä roolissa työaikapankin toimintaa ajatellen kuin on oletettu? Vai onko kenties kyse siitä, että niissä organisaatioissa joissa jonkinlainen työaikapankki on käytössä, organisaation kulttuuri on jo lähtökohtaisesti riittävän perhemyönteinen?

Oletusten mukaisesti työntekijöiden organisaation johdolta ja esimiehiltä saama tuki lisää tyytyväisyyttä järjestelyn toimintaan. Esimiesten ja johdon rooli on siten tärkeässä osassa työaika-pankin sujuvan toiminnan kannalta. Esimiesten ja johdon tuella on yhteys organisaatiokulttuuriin, mikä puolestaan voi selittää jälkimmäisen vaikutuksen puuttumisen. Aikaisempien tutkimusten perusteella kokonaisen vapaapäivän viettäminen työaikatilille säästetyistä tunteista oletettiin olevan tärkeässä roolissa järjestelyyn mielekkääksi kokemisen kannalta. Tämä oletus sai tukea tuloksista. Mitä paremmat mahdollisuudet kokonaisen vapaapäivän viettämiseen työntekijöillä oli, sitä tyytyväisempiä järjestelyn toimintaan kaiken kaikkiaan oltiin. Lisäämällä mahdollisuuksia kokonaisten vapaapäivien viettämiseen säästetyistä tunteista voidaan siten lisätä työaikapankkia käyttävien tyytyväisyyttä järjestelyyn.

Voimakkaimmin tyytyväisyyttä työaikapankkiin lisäsivät korkea asema organisaatiossa ja työaikatilin saldorajojen riittävän suuri mitoitus. Erityisesti työaikatilin saldorajojen riittämätön mitoitus suhteessa työn luonteeseen ja vaatimuksiin tuotti selvää tyytymättömyyttä järjestelyn toimivuuteen. Saldorajojen riittävän suuri koko ja oikea mitoitus suhteessa työtehtävään on aivan keskeisessä roolissa työaikapankin sujuvan toiminnan kannalta. Mikäli työaikatilin saldo on jatkuvasti katossa ja tunteja ei ehditä pitää pois, vaarana on, että työaikatilin ylittävät tunnit eivät tallennu lainkaan. Lienee selvää, että tällaisen järjestelyn mielekkyys on varsin kyseenalainen.

Tässä saatujen tulosten perusteella näyttää siltä, että arviot työaikapankin tai muiden joustavien työaikamallien vähäisestä hyödyllisyydestä ylemmissä henkilöstöryhmissä oleville eivät pidä paikkansa. Vaikka korkeassa asemassa olevilla onkin enemmän ongelmia työaikatilin riittävän mitoituksen kanssa, ovat he kaiken kaikkiaan muita tyytyväisempiä työaikapankkiin. Tämä johtuu osittain siitä, että heillä on muita paremmat mahdollisuudet pitää kokonaisia vapaapäiviä säästetyistä työtunneista.

Työaikapankin kaltaisten järjestelyjen mielekkyyden lisäämiseksi eri henkilöstöryhmissä tarvitaan erilaisia toimenpiteitä. Vaativassa asemassa oleville ylemmille toimihenkilöille työaikapankin kaltaisten järjestelyjen mielekkyyden kannalta keskeisessä roolissa on työaikatilin saldorajojen ja saldoihiin mahdollisesti liittyvien tasoittumiskasvattaminen riittävän suureksi, jotta ne vastaavat paremmin työn vaativuutta. Toisaalta työntekijäammateissa järjestelyn mielekkyyttä voitaisiin parantaa lisäämällä mahdollisuuksia kokonaisten vapaapäivien viettoon.

Tulosten luotettavuutta heikentää aineiston rajoittuminen vain kahdeksaan organisaatioon ja lomakkeiden suhteellisen alhainen palautusprosentti. Lisäksi työaikapankin käsitteen epäselvyys vastaajille on voinut osittain vääristää tuloksia. Jatkossa olisikin tärkeää tutkia työaikapankkityytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä suuremmalla työorganisaatiopohjaisella otoksella, jotta tässä saatujen tulosten luotettavuutta voitaisiin arvioida.

## Kirjallisuus

- AKAVA (2004). *Akavalaisten työajat ja työaikatoiveet 2003* [haettu 11.4.2008].  
<http://www.akava.fi/upload/tutkimukset/tyoaikakartoitus03.doc>
- ALLEN, T.D. (2001). *Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions*. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 414–435.
- ANTILA, J. (2005). *Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua*. *Työpoliittinen tutkimus* 272. Helsinki: Työministeriö.
- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus* 239. Helsinki: Työministeriö.
- BAILYN, L. (1993). *Breaking the Mold. Women, Men and Time in the New Corporate World*. New York: Free Press.
- BALTES, B. & BRIGGS, T. & HUFF, J. & WRIGHT, J. & NEUMAN, G. (1999). *Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria*. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496–513.
- COOPER, C.L. & LEWIS, S. & SMITHSON, J. & DYER, J. (2001). *Flexible Futures: Flexible Working and Work–Life Integration (Report on Phase One)*. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- DUNHAM, R. & PIERCE, J. & CASTANDA, M. (1987). *Alternative work schedules: Two field quasi-experiments*. *Personnel Psychology*, 47, 237–240.
- FRIED, M. (1998). *Taking Time. Parental Leave Policy and Corporate Culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- FRIEDMAN, D.E. & JOHNSON, A.A. (1996). *Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work–family*

- agenda. Teoksessa S. Parasuraman, & J. H. Greenhaus (toim.) *Integrating Work and Family. Challenges and Choices for a Changing World*. Westport, CT: Quorum.
- GOFF, S.J. & MOUNT, M.K. & JAMISON, R.L. (1990). *Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study*. *Personnel Psychology*, 43, 793–809.
- GOLDSTEIN, H (1999). *Multilevel Statistical Models*. Arnold Books.
- HOCHSCHILD, A. (1997). *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Henry Holt.
- HOX, J.J. (1999). *Applied Multilevel Analysis*. Amsterdam: TT-Publikaties.
- ILMONEN, K. & JOKIVUORI, P. & KEVÄTSALO, K. & JUUTI, P. (2000). *Luottamus ja paikallinen sopiminen*. Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 66. Jyväskylän yliopisto.
- JULKUNEN, R. & NÄTTI, J. (1994). *Joustavaan työaikaan vai työn uusjako?* Tampere: Vastapaino.
- JÖRESKOG, K. (2005). *Structural Equation Modeling with Ordinal Variables using LISREL*. [haettu 15.8.2008]. <http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/ordinal.pdf>
- JÖRESKOG, K. & SÖRBOM, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago: Scientific Software International.
- KANDOLIN, I. & HAKOLA, T. & HÄRMÄ, M. & SALLINEN, M. (2000). *Toimivat työaikamallit*. Teoksessa M. Härmä (toim.) *Toimivat ja terveet työntekijät*. (s. 50–81). Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja Terveysministeriö ja Työministeriö.
- KANDOLIN, I. & HUUHTANEN, P. (2002). *Työntekijät suomalaisissa IT-yrityksissä*. Teoksessa M. Härmä & T. Nupponen (toim.) *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa*. (s. 81–92). Helsinki: Sitra.
- KARJALUOTO, H. & JUNTUNEN, J. (2007). *Lisrel opas v1.0. Johdatus rakenneyhtälömallien tekemiseen*. University of Jyväskylä School of Business and Economics, Working Paper 343 [haettu 4.8.2008]. <http://www.jyu.fi/econ/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp343>
- LAMMI-TASKULA, J. (1998). *Kymmenen työpaikkaa. Työ- ja perhe-kyselytutkimuksen jakamia. Työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamisprojektin työpapereita 1/1998*. Helsinki: Stakes.
- Lammi-Taskula, J. & Salmi, M. (2004). *Aikaa työlle, aikaa perheelle*. Teoksessa J. Lammi-Taskula & M. Salmi (toim.) *Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki: Stakes.
- Lewis, S. (1997). *Family friendly organizational policies: A route to organizational change or playing about at the margins*. *Gender, Work and Organisation*, 4, 13–23.
- Lewis, S. (2001). *Restructuring workplace cultures: The ultimate work–family challenge?* *Women in Management Review*, 16, 21–29.
- Lewis, S., Smithson, J., Cooper, C.L., & Dyer, J. (2002). *Flexible Futures: Flexible Working and Work–Life Integration (Report on Phase Two)*. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- Lewis, S., Taylor, K. (1996). *Evaluating the impact of employer family friendly policies. A case study*. Teoksessa S. Lewis, & J. Lewis (toim.) *The Work Family Challenge*. (s. 112–127). London: Sage.
- Lyness, K.S., Thompson, C.A., Francesco, A.M., & Jusiesch, M.K. (1999). *Work and pregnancy: Individual and organizational factors influencing organizational commitment, timing of maternity leave and return to work*. *Sex Roles*, 41, 485–507.
- Mamia, T. (2007). *Joustavat työjärjestelyt 2000-luvun Suomessa*. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. (s. 33–56). Turun Yliopiston sosiologian laitos, Sosiologian tutkimuksia, A 30.
- Oinas, T., Jokivuori, P. & Ilmonen, K. (2005). *Työaikapankki – haavetta ja todellisuutta*. Työpoliittinen tutkimus 284. Helsinki: Työministeriö.
- Sutela, H. (1998). *Suomalaisten asenteet työaikajärjestelyihin: Uusimman työolotutkimuksen tuloksia*. Muistio 5.11.1998. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tilastokeskus (1995). *Työvoiman liikkuvuus ja työelämän joustot. Työmarkkinat 1995:12*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (1999). *When work–family benefits are not enough. The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment and work–family conflict*. *Journal of Vocational Behaviour*, 54, 392–415.
- Thomas, L., & Ganster, D. (1995). *Impact of family supportive work variables on work family conflict and strain: A control perspective*. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6–15.
- Työaikapankki pitkäaikaisten ja yksilöllisten työaikajärjestelyjen toteuttamiseksi. Työaikapankkiryhmän raportti 24.2.2004. Akava, Kirkon sopimusvaltuuskunta, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Palvelutyöntekijät, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK, Teollisuuden ja Työntekijöiden Keskusliitto, Valtion työmarkkinalaitos.
- Työministeriö (1999). *Työaikapolitiikka: nykytilanne, ongelma-alueet sekä kehittämistarpeet: työaikapolitiittisen työryhmän loppuraportti*. Työpoliittinen tutkimus 212. Helsinki: Työministeriö.
- Uhmavaara H., Jokivuori P., Ilmonen K. & Kairinen M. (2003). *Vastavuoroisuus on valttia – tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä*. Työssä jaksamisen ohjelma 2003. Helsinki: Työministeriö.
- Uhmavaara, H. (2006). *Liukuva työaika ja työaikajoustojen vastavuoroisuus*. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. (s. 67–80). Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö.
- Uhmavaara H., Niemelä J., Melin H., Mamia T., Malo A., Koivumäki J. & Blom R. (2005). *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus*. Työpoliittinen tutkimus 277. Helsinki: Työministeriö.