

Sonja Ramsten

LIUKUVAN TYÖAJAN TOIMINTAMALLIN KÄYTTÖÖNOTTO
NAKKILA-LUVIAN OSUUSPANKISSA

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)

2021

LIUKUVAN TYÖAJAN TOIMINTAMALLIN KÄYTTÖÖNOTTO NAKKILA-LUVIAN OSUUSPANKISSA

Ramsten, Sonja

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK

Helmikuu 2021

Sivumäärä: 54

Liitteitä: 11

Asiasanat: liukuva työaika, työhyvinvointi, palkitseminen, itsensä johtaminen

Opinnäytetyön aiheena oli liukuvan työajan toimintamallin käyttöönotto Nakkila-Luvian Osuuspankissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia juuri kohdeorganisaation tarpeisiin sopiva liukuvan työajan malli ottaen huomioon koko henkilökunnan mielipide. Tavoitteena oli löytää säännöt, jotka sopisivat kohdeorganisaation tarpeisiin. Etuna tästä olisi, että asiakkaat kokisivat toimihenkilöiden saatavuuden paremmaksi, työntekijät voisivat johtaa itseään ja työtään tehokkaammin, sekä työhyvinvointi ja työssä jaksaminen lisääntyisivät.

Finanssiala on kovassa murroksessa, koska digitaaliset palvelut lisääntyvät ja ihmiset hoitavat pankkiasioitaan mihin vuorokauden aikaan tahansa sekä odottavat saavansa asiantuntijoiden palveluita laajemmassa aikaikkunassa. Tähän odotukseen vastaaminen edellyttää finanssialan osaajilta joustavuutta tehdä työtä laajemmalla palveluajalla kuin mihin perinteisesti on totuttu. Jotta toimihenkilöiden työhyvinvointi ei kärsisi, vaan pikemminkin paranisi, liukuva työaika on otettu käyttöön jo useissa asiantuntijaorganisaatioissa.

Opinnäytetyön tarve pohjautui kohdeorganisaation tarpeisiin löytää juuri sille soveltuva liukuvan työajan malli. Valmiit mallit eivät soveltuneet organisaation tarpeisiin sen erityispiirteiden vuoksi. Pankilla on kaksi konttoria, joissa molemmissa kassapalvelut ovat auki klo 10-12 ja kaikki palvelut saatavilla joka arkipäivä klo 10-16.30. Tämä asetti haasteen riittävän henkilömäärän paikallaolon varmistamiseksi, jotta työ- ja toimitilaturvallisuus säilyisivät sekä pystyttäisiin tarjoamaan joustoa sekä aamuun että iltaan.

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapa oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa hyödynnettiin tutkimusmenetelmänä benchmarkingia, dokumenttianalyysia, haastatteluja, sähköpostikyselyjä ja osallistuvaa havainnointia.

Toimintatutkimuksen aikana otettiin kohdeorganisaatiossa käyttöön laadittu liukuvan työajan toimintamalli. Sekä toimihenkilöt että esimiehet kokivat, että laaditut säännöt ovat soveltuneet kohdeorganisaation tarpeisiin ja liukuva työaika on lisännyt joustoa sekä sitä kautta itsensä johtamista ja työhyvinvointia. Tutkimuksen aikana kerättiin työntekijöidenkokemuksia ja haastattelujen perusteella löydettiin vielä kehittämiskohteita, joiden kautta saadaan liukuvan työajan sääntöjä hiottua vielä paremmin kohdeorganisaation tarpeita vastaaviksi.

INTRODUCTION OF A FLEXIBLE WORKING TIME OPERATING MODEL AT NAKKILA-LUVIA COOPERATIVE BANK

Ramsten, Sonja

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

February 2021

Number of pages: 54

Appendices: 11

Keywords: flexible working time, well-being at work, rewarding, self-management

The topic of this thesis was the introduction of flexible working time in Nakkila-Luvia Cooperative Bank. The aim of the thesis was to create a model of flexible working hours that would be adapted to the needs of the target organization and consider the opinion of the entire staff. The aim was to find rules that would be suitable just for the target organization. In order that customers could experience the better availability of employees, they should be able to lead themselves and their work better. In addition, well-being and coping at work would increase.

The financial industry is undergoing a major transformation because digital services are increasing and people are taking care of their finances 24 hours a day and expecting to receive the services of experts in a wider time frame. Meeting this expectation requires of financial professionals to work with a wider time frame of services than they are traditionally used to. In order to ensure that the well-being of employees does not suffer but rather increase, flexible working hours have already been introduced in several expert organizations.

The need for the thesis was based on the needs of the target organization to find the rules of flexible working hours that are suitable for it. The already created working time models were not suitable for the needs of the organization due to its specific features. The bank has two offices, both having cash desk services available from 10 am to 12 pm and all services available every weekday from 10 am to 16.30 pm. This posed a challenge to ensure that there would be enough people on site, and that work- and premises safety would be maintained and be able to provide flexibility both in the morning and in the evening.

The research approach of the thesis was action research. In the action research, benchmarking was utilized as a research method by collecting information from various documents. And interviews, e-mail surveys and participatory observations were used as data collection methods.

During the operational research, the flexible working time operating model developed for the target organization was introduced. Both staff and directors felt that the developed rules were tailored to the needs of the target organization. Flexibility, self-management and well-being at work has increased. Also, further development targets were found during the study.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1	Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne.....	7
2.2	Kehittämishankkeen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
2.3	Tietoperusta.....	10
3	LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	13
3.1	Toimintatutkimus.....	13
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	14
3.2.1	Benchmarking	16
3.2.2	Osallistaminen	16
3.2.3	Kyselytutkimus.....	17
3.2.4	Osallistuva havainnointi	18
3.2.5	Haastattelu	19
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi	21
4	TYÖN TEKEMISEN JOUSTAVUUS	21
4.1	Työaikajoustopot.....	22
4.1.1	Muulla tehtävä työ	22
4.1.2	Joustotyöaika	23
4.1.3	Työaikapankki	23
4.1.4	Lyhennetty työaika	24
4.2	Liukuvan työajan perusta	24
4.2.1	Työaikalaki ja Rahoitusalan TES	25
4.2.2	OP Ryhmässä sovitut normit.....	26
4.2.3	Säännöt yksintyöskentelystä ja toimitilaturvallisuudesta.....	29
5	HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ	29
5.1	Liukuvan työajan merkitys työhyvinvoinnille.....	30
5.2	Liukuva työaika osana palkitsemista	31
5.3	Ajanhallinnan merkitys itsensä johtamiseen.....	32
5.4	Tasavertaisuus.....	33
6	TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
6.1	Toimintamallit muissa Osuuspankeissa.....	34
6.2	Mallin laatiminen kohdeorganisaatiolle.....	37
6.3	Henkilökunnan osallistaminen.....	39
6.4	Käytäntöön tuleva malli.....	41

6.5	Työyhteisön odotusten selvittäminen	43
6.6	Havainnot testijaksolta.....	45
6.7	Kokemukset testijaksolta	46
6.7.1	Oman työn johtaminen	47
6.7.2	Muutokset ajanhallinnassa.....	47
6.7.3	Vaikutukset työhyvinvointiin	48
6.7.4	Työyhteisön tasavertaisuus.....	48
6.7.5	Työajan seurannan vaikutus työskentelyyn.....	49
6.7.6	Liukuvan työajan tarpeellisuus.....	49
6.7.7	Liukuva työaika osana palkitsemista.....	50
6.7.8	Muutostoiveet liukuvan työajan raameihin	50
7	POHDINTA.....	51
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän kehittämishankkeen tehtävänä on liukuvan työajan mallin laatiminen, käytännön testaus ja kokemusten kerääminen työnantajalleni Nakkila-Luvian Osuuspankille. OP Ryhmässä tämä työaikamalli on jo käytössä useissa pankeissa. Kohdeorganisaatiossa asia on ollut suunnitelmissa jo useamman vuoden, mutta sen käyttöönotto on viivästynyt muiden muutosten, kuten palvelujen keskittämisen myötä. Finanssiala on kovassa murroksessa, digitaaliset palvelut lisääntyvät, ihmiset hoitavat pankkiasioitaan mihin vuorokauden aikaan tahansa ja olettavat, että saavat asiantuntijoiden palvelua yhä laajemmin, silloin kun tarve ilmenee. Valmiit liukuvan työajan mallit eivät kuitenkaan sinällään sovellu suoraan kohdeorganisaatiolle johtuen sen erityispiirteistä. Pankilla on kaksi konttoria, joissa molemmissa kassapalvelut ovat auki klo 10-12 ja kaikki palvelut ovat saatavilla joka arkipäivä koko pankin aukiolon ajan, klo 10-16.30.

OP Ryhmä on pitänyt aina kunnia-asianaan olla houkutteleva työnantaja ja omata hyvä työnantajamielikuva. Tärkeässä asemassa näiden saavuttamisessa on, että työntekijöiden hyvinvoinnista pidetään huolta kaikin mahdollisin tavoin. Erityisesti mahdollisuus itsenäisempään työn johtamiseen on työhyvinvoinnin kannalta isossa roolissa. Erilaiset työajan joustot, kuten juuri liukuva työaika, ovat avainasemassa itsenäisessä työn johtamisessa. Tämän kehittämistyön tavoitteena on lisätä työyhteisön hyvinvointia saamalla aikaan liukuvan työajan malli, jonka kaikki työntekijät omaksuvat ja osaavat ottaa siitä parhaimman hyödyn lisäämällä itsenäistä työnsä johtamista ottaen kuitenkin huomioon työyhteisön erityistarpeet.

Nakkila-Luvian Osuuspankissa on aina haluttu olla kehityksessä mukana, mielellään jopa edellä. Tämän vuoksi olisi nyt erittäin tärkeää saada otetuksi käyttöön pankille toimiva liukuvan työajan malli. Se mahdollistaisi asiakkaiden palvelemisen laajempina palveluaikoina. Henkilökunnan jaksaminen ja työviihtyvyys, jotka ovat nyky-yhteiskunnassa tärkeitä arvoja, varmasti myös lisääntyisivät. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään työhyvinvoinnin lisäämiseen juuri liukuvan työajan näkökulmasta ja sen tuomasta mahdollisuudesta johtaa omaa työtään, muihin työhyvinvoinnin asioihin ei pureuduta.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Nakkila-Luvian Osuuspankki on osuuskuntamuotoinen talletuspankki, jonka kaikki jäsenet ovat yhden yhtäläisen jäsenosuuden omaavia omistaja-asiakkaita. Pankki on osa OP Ryhmää, joka puolestaan on johtava suomalainen finanssiryhmä. (Nakkila-Luvian Osuuspankin Tilinpäätös 2018.) Luvian ja Nakkilan Osuuspankit yhdistyivät yhdeksi, kahden konttorin pankiksi, vuonna 2012. Asiakkaita pankilla on lähes 14 000. Yritys toimii kahden isomman Op Ryhmän pankin, OP Länsi-Suomen ja OP Satakunnan vaikutuspiirissä. Nakkila-Luvian Osuuspankki on hyvin menestyvä, toimialueen johtava pankki sekä OP Ryhmätasolla tehokkaimpia yksittäisiä Osuuspankkeja. Henkilökunta koostuu 14 ammattilaisesta, jotka tekevät lujasti töitä asiakkaiden parhaaksi pankin motoksi nousseella ”Iloisen Asiakaspalvelun Ammattilaiset” -asenteella.

2.1 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne

OP Ryhmän verkkosivuilla (2019) kerrotaan, että strategian painopisteiksi on nostettu erinomainen työntekijäkokemus, paras asiakaskokemus ja omistaja-asiakkaiden määrän voimakas kasvattaminen. Osuuspankkien perustehtävät ja arvot ovat säilyneet samana koko ryhmän historian ajan; ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP Ryhmällä on kaksijakoinen rooli osuustoiminnallisena yrityksenä: pitää huolehtia tuloksesta, vakavaraisuudesta sekä toiminnan tehokkuudesta, mutta tehtävänä on myös edistää asiakkaiden ja toimintaympäristön hyvinvointia ja menestystä. Nakkila-Luvian Osuuspankki on kirkastanut OP Ryhmän arvoista omaksi asiakaspaukukseen tehtävän olla asiakkaitaan varten. Asiakkaiden hyvinvointia edistetään tarjoamalla parhaat keskittämisedut. Toimintaympäristön menestystä edistetään pitkäjänteisellä osallistumisella Satakunnan kehittämiseen. (Nakkila-Luvian Osuuspankin www-sivut 2019.)

Finanssiryhmä on kovassa murroksessa asiakaskäyttäytymisen muutoksen myötä. Vuosi 2018 oli Nakkila-Luvian Osuuspankille kokonaisuudessaan isojen muutosten vuosi. Vuoden alussa pankissa käytiin Yhteistoimintalain 8 luvun mukaiset neuvotte-
lut, jonka vuoksi henkilökunta pieneni kahdella henkilöllä. Toimintatavoissa on koettu isoja muutoksia, kun useat toiminnot hoidetaan nyt keskitetysti. OP Ryhmän

konttorien rooleja on priorisoitu hoitamaan varsinaisia asiakaskohtaamisia eri kanavissa ja rutiininomaiset taustatehtävät hoidetaan muualla.

Keskittymisessä asiakaspalvelussa juuri asiakaskohtaamisiin, suurin yksittäinen osatekijä on se, että asiakasta pitäisi pystyä palvelemaan mahdollisimman laajassa aikaikkunassa. Kuten Halava ja Pantzar (2013, 1) ovat todenneet, yritysten haaste on oppia asiakkaan tavoille eli pitäisi löytää se tempo, millä asiakas arkensa rytmittää ja mihin aikaan päivästä hän haluaa mitäkin palvelua käyttää. Useilla palvelualoilla on jo otettu rohkeasti kantaa tähän muutokseen, useat kaupatkin ovat jo aina auki. Viisi vuotta sitten nettipankin käyttö painottui nuoremmilla talouksilla myöhäisempään iltaan ja vanhemmilla talouksilla aikaisempaan iltaan. Silloin lauantai-iltaan pankkitoiminnot eivät vielä kuuluneet. (Halava & Pantzar 2013, 43.) Mobiilipalveluiden käytön laajeneminen räjähdysmäisesti parin viime vuoden aikana on muuttanut asiakaskäyttäytymistä niin, että kaikenikäiset hoitavat pankkiasioitaan lähes mihin vuorokauden aikaan tahansa. Tästä seurauksena on se, että myös henkilökohtaista asiantuntijan palvelua halutaan joustavammin, silloin kun tarve ilmenee.

Jotta pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin olemalla asiantuntijoina paremmin tavoitettavissa, työntekijöiden tulee olla joustavia myös omaa työaikaansa kohtaan. Tämä ei ole mahdollista pidemmän päälle, ellei ole käytössä liukuvaa työaikaa. Liukuva työaika mahdollistaa jouston palveluaikojen laajentamiseen, tarvittaessa asiakasta voidaan palvella ennen tai jälkeen normaalin palveluajan, klo 10-17. Jos työntekijät joustavat tässä, he saavat myös itse joustoa. Liukuvan työajan peruseriaate on, että työntekijä saa itse päättää, koska tulee töihin ja lähtee töistä. Finanssialalla, missä työ on myös asiakaspalvelutyötä, tämä ei voi olla näin suoraviivaista. Liukuvaan työaikaan tarvitaan malli, joka määrittelee säännöt, joiden puitteissa sitä voidaan toteuttaa. Jotta nämä säännöt löydettäisiin, siihen tarvitaan koko pankin väen yhteistä suunnitelmallisuutta ja mielipiteiden keräämistä sekä vertailua ja kokemuksia siitä, miten muissa pankeissa asia on hoidettu.

Kehittämishankkeeseen liittyy myös työajan seuranta, ilman sitä ei liukuvaa työaikaa voida tuoda käytäntöön. Työajan seuranta on kohdeorganisaatiolle tärkeä uusi toimintatapa. Yrityksessä on ollut havaittavissa, että työntekijät venyttävät päiviään vapaaehtoisesti, jotta saisivat työnsä mahdollisimman hyvin tehtyä eikä kuormaa jäisi

seuraavalle päivälle. Tämä on kuitenkin aiheuttanut työntekijöille rasitusta. Organisaatiossa on yhteisesti sovittu, että ylitöitä ei tehdä ja niistä ei makseta, muutoin kuin työnantajan erikseen pyytäessä niitä tekemään. Työajan seuranta tuo myös tähän asiaan tasapainoa ja tasavertaisuuden tunnetta.

2.2 Kehittämishankkeen tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tavoitteena on laatia liukuvan työajan malli ottaen huomioon koko henkilökunnan mielipiteet. Mallia testataan käytännössä, jonka aikana tehdään huomioita ja kerätään kokemuksia, joiden perusteella tehdään malliin tarvittavat muutokset. Tavoite on löytää säännöt, jotka sopisivat kohdeorganisaation resursseihin niin, että asiakkaat kokisivat toimihenkilöiden olevan tavoitettavissa entistä laajemmin, työntekijät saisivat kaivattua joustoa, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen paranisivat.

Säännöissä tulee määritellä seuraavat asiat:

- päivittäinen kiinteä työaika
- liukuman alku- ja päättymisajankohta
- plus- ja miinussaldojen maksimimäärä
- toimihenkilöiden saatavuusajat
- aamu- ja iltavuoropainotteisten viikkojen määräytyminen
- milloin ja miten plussaldoja voi käyttää
- osallistuminen yhteisiin palavereihin

Haasteellisen liukuvan työajan käyttöönotosta tekee se, että henkilökuntaa on vähän eli 14 henkilöä yhteensä, 5 Luvian konttorissa ja 9 Nakkilassa. Molemmissa kontto-reissa ovat kassapalvelut auki joka päivä klo 10-12. Se sitoo tuona aikana vähintään kaksi henkilöä, koska kassapalvelussa oleva toimihenkilö ei voi työskennellä yksin. Tarvetta olisi kuitenkin pystyä palvelemaan asiakasta joustavammin kuin normaaliau-kioloaika klo 10-16:30. Tarvetta olisi sekä aikaisemmin aamulla ja myöhemmin illalla. Aiemmin ajanvaraukset ovat olleet klo 17 asti ja on myös tehty pareittain iltavuoroja klo 19 asti siten, että ne osuvat osalle toimihenkilöitä kaksi kertaa kuukaudessa. Tämä perustuu vuorolistajärjestelmään, mutta sekä työntekijän että asiakkaan näkökulmasta olisi tärkeää saada tämä joustavammaksi.

Päätutkimuskysymys:

Miten löydetään liukuvan työajan malliin säännöt, jotka antavat hyötyä niin asiak-
kaille, työntekijälle kuin työnantajallekin?

Apukysymykset:

Miten voidaan hyödyntää jo muissa pankeissa käytössä olevia malleja?

Miten saadaan optimoitua työaikaresurssit organisaation käyttöön optimaalisemmin?

Millaisia odotuksia henkilökunnalla on liukuvan työajan mallista?

Miten henkilökunta kokee liukuvan työajan käytön itsensä johtamisen kannalta?

Onko liukuvan työajan käytöllä vaikutusta työhyvinvointiin?

Miten työajan seuranta on vaikuttanut työskentelyyn?

Vastauksien saamiseksi tutkimuskysymyksiin, tarvitaan vertailutietoa siitä, miten asia on toisissa pankeissa toteutettu ja miten henkilökunta kohdeorganisaatiossa kokee liukuvan työajan tarpeen. Testijakson tuomia kokemuksia tulee myös analysoida, sekä hankkia tietoa liukuvasta työajasta palkitsemisen keinona sekä vaikutuksia itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin.

2.3 Tietoperusta

Työaikalaki, rahoitusalan työehtosopimus ja eri osuuspankeissa käytössä olevat liukuvan työajan toimintatavat luovat perustan kohdeorganisaation liukuvan työajan mallin laatimiselle. Tavoitteena liukuvalla työajalla on saada aikaan hyvinvoiva työyhteisö. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi se, että yksilöllä on mahdollisuus hallita ja johtaa itseään sekä omaa työtään. Mielekäs palkitseminen vaikuttaa myös merkittävästi työhyvinvointiin. Liukuva työaika voidaan nähdä yhtenä konkreettisimpana itsensä johtamisen välineenä sekä nykyaikaisen työyhteisön yhtenä palkitsemisen muotona. Viitekehys voidaan esittää myös kuviona, joka havainnoi eri osa-alueiden sidonnaisuuksia ja vaikutuksia toisiinsa.



Kuvio 1. Työn teoreettinen viitekehys

Liukuva työaika on määritelty työaikalaisissa. Laki on yleislaki, jonka tarkoituksena on suojella työntekijää eli se on vähimmäispakottava työntekijän hyödyksi. Työaikalakia sovelletaan kaikkiin työsuhteissa, jotka perustuvat työsopimukseen ja virkasuhteeseen. Se määrittelee mitkä työpäivän aikana tapahtuvat toiminnot ovat työaikaa ja mitkä jäävät sen ulkopuolelle eli esimerkiksi taukoajat ja työmatkat. (Työaikalaki 872/2019.)

Rahoitusalan työehtosopimus eli TES (6§-17§) luo yhdessä työaikalain kanssa perussäännöt työn tekemiseen; työajan pituus, työpäivien ja työtuntien sijoittuminen, työajan järjestelyt, vapaapäivät, korvaukset ja lisät. OP Ryhmässä on luotu käytänteitä ja toisissa Osuuspankeissa on käytössä malleja, jotka yksittäiset pankit ovat luoneet omiin tarpeisiinsa. Näihin olemassa oleviin malleihin syventymällä saadaan hankittua hyödyllistä kokemuserusteista tietoa kohdeorganisaation mallin laatimiseksi. Annetut säädökset yksintyöskentelyssä tulee myös ottaa huomioon, kuten toimitilaturvallisuus.

Hyvinvoiva työyhteisö on jokaisen työnantajan tavoite. Se miten työyhteisön hyvinvointi määritellään, riippuu aika paljon siitä, kysytäänkö työntekijöiltä vai

työnantajalta. Työntajan näkökulma on se, että hyvinvointi on taattu, kun tarjotaan parhaat välineet ja tarjotaan mahdollisuus hankkia ajantasaisin tieto siitä, mitä vaaditaan työn suorittamiseksi. Työntekijä ajattelee työhyvinvoinnin laaja-alaisemmin, edellisten lisäksi hän haluaa olla arvostettu, johdettu kannustavasti ja palkitsevasti, työn ja muun elämän yhteensovittaminen pitää olla mahdollista. Tasa-arvo sekä työkyvyn ylläpito erilaisin tukitoimin kuten liikuntaharrastusten tukeminen, koetaan tärkeäksi. Kauhanen (2012, 200-201) määrittelee työhyvinvoinnin juuri kaikkien edellä mainittujen yhtälönä. Hän toteaa myös, että työhyvinvoinnin tarkoitus on tyydyttää sekä yksilöä että organisaatiota toimilla, jotka kehittävät työoloja, työn sisällön merkityksellisyyttä, töiden suorittamista ja niiden johtamista. Vaikka kaikki osa-alueet ovat tärkeitä, tässä työssä työhyvinvointia tarkastellaan juuri työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta sen myötä, mitä mahdollisuuksia liukuva työaika voi tarjota sekä miten se vaikuttaa itsensä ja oman työnsä johtamiseen.

Palkitseminen on tapa ruokkia ihmisen sisäistä motivaatiota. Palkita voi aineellisesti tai aineettomasti. Aineellisia palkitsemista ovat rahalliset tai rahanarvoiset korvaukset. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen, työn sisältöön ja työajan järjestelyyn liittyvät toimet. Työnantaja voi osoittaa arvostustaan työntekijäänsä kohtaan esimerkiksi kiittämällä tai rahallisella korvauksella, näillä on erilainen vaikutus motivaattorina ihmisestä riippuen. Työelämän muuttuessa palkitsemisenkin keinot muuttuvat. Tekniset tavoitteet ja niiden saavuttamisen palkitseminen ei sovi aloihin, joissa asiakaskokemuksen hallitseminen on etusijalla. Uudet palkitsemisen tavat tulisi kytkeä ihmisen kykyyn valjastaa tietonsa ja taitonsa yrityksen ja asiakkaan hyväksi. (Tarumo 2018.)

Palkitseminen on tärkeässä roolissa henkilöstöressurssien johtamisessa. Työnantaja pystyy osoittamaan sen kautta, että hän arvostaa työntekijää ja haluaa kannustaa häntä parempiin suorituksiin. Arvostus ei tule ainoastaan ulkopuolelta, palkitsevan työn tekijä arvostaa myös itse itseään. Kun palkitsemisen perusteet on laadittu oikein, ne kannustavat ja motivoivat työntekijöitä tekemään parhaansa. Näin palkitseminen tukee organisaation menestystä. (Berlin 2019, 23.) Tässä työssä palkitsemisesta käsitellään vain siitä näkökulmasta, miten työaikajärjestelyihin liittyvät toimet voidaan mieltää palkitsemisena.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Kehittämishankkeen tutkimuksellinen lähestymistapa on toimintatutkimus. Tavoite on löytää kohdeorganisaatiolle optimaalisin tapa ottaa käyttöön liukuva työaika. Hanke lähtee käyntiin siitä, että selvitetään OP Ryhmän yleiset säännöt sekä tutustutaan muiden Osuuspankkien malleihin. Liukuva työaika vaatii työajan seurantajärjestelmän käyttämisen. Kohdeorganisaatiossa ei ole vielä tällaista järjestelmä olemassa, joten se tuodaan nyt henkilökunnan käyttöön.

Tässä luvussa käsitellään teoretietoa toimintatutkimuksesta sekä tutkimusmenetelmistä, jotka liittyvät keskeisimmin kohdeorganisaation kehittämistyöhön.

3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella tavoitellaan ratkaisua organisaatiossa ilmenevään käytännön ongelmaan, luodaan uutta tietoa, etsitään tapaa, miten asioiden tulisi olla sekä kasvatetaan ymmärrystä ilmiöstä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 58). Tavoitteena on luoda liukuvan työajan malli, testata sitä ja testijaksosta saatujen kokemusten mukaan kehittää sitä edelleen. Tämän kehittävän tutkimuksen tarkoitus on saada juuri Nakkila-Luvian Osuuspankille sopivan malli, siksi lähestymistapa on tälle kehittämishankkeelle perusteltu.

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on selkeä kysymys, johon halutaan saada vastaus. Tutkimuskysymys muodostuu tutkimuksen tehtävän määrittelystä. Kun kysymykseen saadaan vastaus toiminnallisen tutkimuksen kautta, on saatu selvitettyä miten asioiden tulisi olla. Vastauksen selville saamiseksi tarvitaan apukysymyksiä eli keinoja hankkia tietoja, miten toivottuun lopputulokseen päästään. Tämän tutkimustavan kautta tavoitellaan tietoa, jonka avulla voidaan konkreettisesti parantaa käytänteitä. (Heikkinen 2018, 220.)

Kehittäminen toimintana on järjestelmällinen käytännön prosessi, jonka päämääränä on tavoitteen saavuttaminen. Tavoitteena on muutos, jolla tavoitellaan aiempaa parempaa toimintatapaa. Keskeisin liikkeelle paneva voima on juuri tavoitteellisuus, on visio

jostain uudesta, jota halutaan tavoitella. Prosessi alkaa tavoitteen määrittelyllä ja sen perustelemisella, sen jälkeen organisoidaan toteutuksen eteneminen ja lopuksi arvioidaan tulokset. (Toikko & Rantanen 2009, 13-14,16.) Tätä kehittämishanketta voidaan ajatella kohdeyritykselle tehtävänä projektina, jossa onnistumista arvioidaan sen mukaan, kuinka hyvin tavoite saavutetaan eli millainen malli liukuvasta työajasta saadaan käytäntöön. Projektin alussa on perusteltu tavoite eli kohdeorganisaatiolle toimiva liukuvan työajan malli. Sen luomiseksi hankitaan tietoa, jolla malli luodaan. Tämän jälkeen mallia testataan ja lopussa arvioidaan tulokset.

Kehittämishankkeessa on myös konstruktivisia piirteitä. Kuten Ojasalo ym. (2018, 65) ovat todenneet, konstruktivisella tutkimuksella pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi malli keräämällä käytännössä uutta empiiristä tietoa. Liukuvan työajan raamien löytämiseksi tarvitaan juuri käytännön kokemuksen kautta hankittavaa tietoa. Ymmärryksen saavuttamiseksi tarvitaan monipuolisesti erilaisia menetelmiä; kyselyjä, haastatteluja ja havainnointia. Jotta koko työyhteisö saataisiin sitoutettua uuteen toimintamalliin, sitä osallistetaan hankkeen aikana. Koko työyhteisö pääsee kertomaan näkemyksistään, toiveistaan ja kokemuksistaan.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistehtävissä käytetään tiedon hankkimiseksi erilaisia tutkimusmenetelmiä. Menetelmät jaetaan kahteen pääluokkaan, määrällisiin ja laadullisiin. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa perustellaan tuloksia lukujen ja niiden välisten järjestelmällisten, tilastollisten yhteyksien avulla. Käytännössä tutkimusmenetelmien kautta muodostuu erilaisia taulukoita, joiden perusteella tuloksia analysoidaan. (Alasuutari 2011,40.) Tässä kehittämishankkeessa käytettävät tutkimusmenetelmät ovat laadullisia eli kvalitatiivisia. Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto, joka voitaisiin tässä tutkimustehtävässä mieltää myös benchmarkingin muodoksi (Sarajärvi & Tuomi 2017, 119). Benchmarking toteutetaan siten, että tutustutaan OP Ryhmän henkilöstöosastolta saatuja kolmen eri pankin malliin. Näiden pankkien henkilöstön edustajien kanssa käydään myös avointa vuoropuhelua siitä, miten he ovat kokeneet laadittujen mallien toimivuuden käytännössä.

Seuraavaan taulukkoon on koottu kehittämishankkeen vaiheet ja niissä käytettävät menetelmät sekä tavoitteet hankittavista tiedoista.

Taulukko 1. Suunnitelma kehittämistehtävän kulusta ja tutkimusmenetelmien käytöstä

Menetelmä	Kohderyhmä	Hankittava tieto	Ajankohta
Benchmarking	Muut Osuuspankit	Millaisia malleja muut Osuuspankit ovat laatineet liukuvaan työaikaan?	Helmikuu 2019
Osallistaminen Mielipiteiden kerääminen sähköpostilla	Pankin henkilökunta	Näkemykset liukuvan työajan raameista	Helmikuu 2019
Kysely sähköpostilla	Pankin henkilökunta	Odotukset liukuvan työajan raameista	Maaliskuu 2019
Havainnointi	Pankin henkilökunta ja ajanvarausjärjestelmä	Miten työntekijät käyttävät liukuvaa työaika? Miten laajempia palveluaikoja hyödynnetään, onko ollut aikavarouksia? Onko havaittavissa toimintatapojen muutosta henkilökunnassa? Onko aikavarouksia säännöllisesti laajennossa aikaikkunassa?	Huhtikuu 2019-helmikuu 2020
Haastattelu	Pankin henkilökunta	Kokemukset testijaksolta Mitä vaikutuksia ollut itsensä johtamiseen? Onko työhyvinvointi parantunut?	Toukokuu 2020

3.2.1 Benchmarking

Tutkimusmenetelmänä hankkeen alkuvaiheessa käytetään benchmarkingia, joka soveltuu käytettäväksi silloin, kun pyritään ottamaan oppia muiden hyväksi havaitsemista tavoista sekä tutkimaan niitä kriittisesti ja soveltamaan luovasti omia tarpeita vastaaviksi (Ojasalo ym. 2018, 186). Benchmarking- menetelmä voitaisiin suomentaa vertailuanalyysiksi. Se on tehokas tapa selvittää ja vertailla miten toisen organisaation käytänteitä ja palvelumalleja pystyttäisiin hyödyntämään omassa toiminnassa. (Tolonen 2016.)

Organisaatioon, jonka toiminnasta halutaan saada vertailupintaa oman toiminnan kehittämiseen, tehdään usein benchmarkingia suorittaessa yritysvierailuja. Vertailu voi tapahtua kuitenkin myös tutkimalla eri julkaisuja, kirjallisia tai verkossa saatavia. (UEF:n [www-sivut](http://www.sivut) 2019.) Tässä kehittämishankkeessa benchmarking suoritetaan tutustumalla kolmen eri osuuspankin liukuvan työajan sääntöihin.

OP Ryhmän muissa pankeissa on saatu jo paljon kokemuksia liukuvan työajan käytöstä. Monet pankit ovat käyttäneet aikaa ja vaivaa liukuvan työajan mallien sääntöjen laatimiseen. Henkilöstöosastolta on käytettävissä kolmen eri pankin mallit, joita tutkimmalla sekä analysoimalla niiden soveltuvuutta kohdeorganisaation tarpeisiin, saadaan hyödyllistä tutkimustietoa mallin laatimiselle. Sellaisenaan tietyt jo käytössä olevat mallit eivät välttämättä sovi suoraan kohdeorganisaatiolle. Tähän suurimpina syinä ovat henkilökunnan vähäinen määrä ja kassapalveluiden saatavuus joka arkipäivä.

3.2.2 Osallistaminen

Kehittämistoimintaan osallistamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa uuden toimintavan kohteena olevat henkilöt otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen jo alkuvaiheessa. Jotta osallistaminen olisi aitoa, sen tulee olla vuorovaikutteista. Omat mielipiteet ja näkemykset tulee voida esittää avoimesti ja ne tulee käsitellä puolueettomasti. Osallistamisella annetaan mahdollisuus olla osallisena itseä koskevassa muutosprosessissa,

näin voidaan ajatella sitoutumisen tulevaan muutokseen olevan parempaa. (Toikko & Rantanen 2009, 89-90.)

Ensimmäisessä vaiheessa henkilökunta osallistetaan kysymällä mielipiteitä ja kehitysehdotuksia kohdeyrityksen liukuvan työajan malliin, joka on muodostettu benchmarkingin pohjalta muiden osuuspankkien malleista. Tässä versiossa on jo pyritty ottamaan huomioon kohdeorganisaation erityispiirteitä. Näiden mielipiteiden pohjalta mallia vielä hiotaan ennen käyttöönoton aloittamista. Mielipiteiden kerääminen toteutetaan niin, että malli (Liite 1) lähetetään henkilökunnalle sähköpostilla tutustuttavaksi ja he lähettävät siitä kommenttinsa ja kehitysehdotuksensa sähköpostilla aineiston kerääjälle. Näistä vastauksista koostetaan yksi tiedosto, joka toimitetaan johtoryhmälle (Liite 2). Näin varmistetaan, että kenenkään henkilökohtainen mielipide ei ole tunnistettavissa ja jokainen voi vapaammin ilmaista omia ajatuksiaan. Vuorovaikutus tässä tapahtuu niin, että henkilökunta on yhtenä rintamana toinen osapuoli ja johtoryhmä toinen.

Osallistavalla kehittämisellä saadaan työyhteisö sitoutettua tehokkaammin kuin ”ylhäältä alaspäin”-syötettyihin muutoksiin. Sitouttamisessa, tässä itseä koskevassa kehittämishankkeessa, merkityksellisintä on omien mielipiteiden, näkemyksien ja kokemusten esilletuonti sekä niiden huomioonottaminen.

3.2.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksella voidaan kerätä laajasti tietoa nopeasti isoltakin kohderyhmältä. Se toimii tässä kehittämishankkeessa yhtenä tiedonkeruumenetelmänä, sillä henkilökunnalle laaditaan kysely lähtötilanteen toiveista ja odotuksista. Kysely lähetetään sähköpostilla kaikkien vastattavaksi, kun liukuvan työajan malli on vahvistettu ja sovittu otettavaksi käyttöön. Tässä kysely toimii ikään kuin haastattelun kaltaisena laadullisen aineiston kerääjänä. Kysymykset ovat avoimia ja niihin vastataan sanallisesti, jolloin saadaan laadullista aineistoa kehittämistehtävän tueksi. Kyselylomakkeen (Liite 3) kysymykset on laadittu sen mukaan, että saataisiin vastauksia kehittämistehtävän kannalta oleellisiin asioihin, kuten työhyvinvoinnin näkökulmaan ja itsensä johtamiseen. Kuten Ojasalo ym. (2018, 122) ovat todenneet, käytettäessä

tiedonhankintamenetelmänä kyselyä, tulee havaintoyksikkö, jolta tietoa tarvitaan, määritellä tavoitteiden perusteella. Koska tavoitteena on saada koko työyhteisöä palveleva tulos, havaintoyksikkönä on koko pankin henkilökunta.

Huolellisesti luodut kysymykset ovat onnistuneen tutkimuksen perusta. Jotta tulokset olisivat luotettavia, kysymykset eivät saa olla johdattelevia. Kysymysasettelun muoto useimmiten aiheuttaa vääristymiä tutkimustuloksiin, sillä tutkijan pitäisi osata esittää kysymykset vastaajien näkökulmaa ajatellen. Vastaajien tulee ymmärtää kysymykset, kuten tutkija on ne tarkoittanut. (Valli 2018, 93.) Tässä hankkeessa etuna on se, että hankkeen toteuttaja on osa työyhteisöä ja osaa lähestyä asiaa vastaajien näkökulmasta.

3.2.4 Osallistuva havainnointi

Havainnoinnin avulla voidaan täydentää kyselyjä ja haastatteluja. Sen avulla voidaan saada tietoa siitä, miten asiat toimivat ja ihmiset käyttäytyvät luonnolisessa ympäristössä. Havainnoinnin tulisi olla aina mahdollisimman järjestelmällistä ja tulokset on tarpeen kirjata välittömästi muistiin. (Ojasalo ym. 2018, 114.) Kuten Vilkka (2018, 159) on todennut, havainnot ovat riippuvaisia siitä, kuka havainnoi, mikä on hänen ymmärryksensä ja kokemuksensa taso sekä oma näkökulma tutkittavaan asiaan. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoitsija osallistuu työntekijänä tai asiakkaan roolissa kohdeorganisaation toimintoihin. Vuorovaikutus tapahtuu ensisijaisesti kohteen ehdoilla, havainnoitsijan vaikuttaa toimintaan mahdollisimman vähän. (Ojasalo ym. 2018, 116.) Osallistuva havainnointi sopii tähän kehittämistehtävään tutkimusmenetelmäksi, koska toteuttaja työskentelee itse kohdeorganisaatiossa.

Hyödyllisen ja merkityksellisen havainnoin onnistumisen edellytyksenä on havainnoijan suhtautuminen tilanteeseen avoimesti ja puolueettomasti. Havainnointi tulee kohdentaa siihen, mitä oikeasti tapahtuu ja tapahtumia tulee tarkastella uteliaasti. Pitää keskittyä siihen mitä ihmiset tekevät eikä siihen mitä sanovat tekevänsä. (Hassi, Paju & Maila 2015,130.) Organisaatiosta pystytään sisältä käsin seuraamaan toimivatko ihmiset kuten sanovat toimivansa, ovatko liukuvan työajan mallin säännöt käytännössä toimivat ja hyödyntävätkö asiakkaat laajentuneita palveluaikoja.

Testijakson aikana havainnoidaan henkilökunnan ja asiakkaiden käyttäytymistä. Dataa saadaan ajanvarausjärjestelmästä, josta saadaan tulostettua raportti siitä, miten aikava-
rausten ajankohdat sijoittuvat. Testijakson jälkeen kerätään tietoa haastattelemalla
koko pankin henkilökunta. Saatujen tutkimustulosten perusteella liukuvan työajan
mallia hiotaan ja tarkennetaan ennen lopullisen version käyttöönottoa. Tarkoitus on
loppuvuoden 2019 ja alkuvuoden 2020 aikana seurata liukuvan työajan kokemuksia
käytännössä ja havainnoida sekä haastatella henkilökuntaa sen vaikutuksesta oman it-
sensä johtamiseen ja työhyvinvoinnin paranemiseen. Havainnointi tapahtuu työympä-
ristössä seuraamalla, miten työntekijät kalenteroivat päiväänsä. Henkilökunnan kanssa
käydään myös vapaamuotoista keskustelua siitä, onko liukuva työaika helpottanut
asiakastapaamisten sijoittelua sekä koetaanko, että rästitöistä on helpompi selviytyä.
Näköalapaikan itselleni tämän kehittämishankkeen toteuttamisessa tarjoaa se, että olen
pankin neuvottelevana luottamusmiehenä henkilökunnan ja pankin johdon yhteyshen-
kilönä aktiivisessa roolissa ja saan luottamuksellistakin tietoa puolin ja toisin eri nä-
kökannoista. Näiden tietojen hyödyntäminen pitää toteuttaa niin, että luottamukselli-
suus ei vaarannu.

3.2.5 Haastattelut

Haastattelua tutkimusmenetelmänä voidaan määritellä keskusteluksi. Keskustelu on
luonnollisin tapa kerätä ihmisiltä mielipiteitä, selvittää mitä uskomuksia ja oletusar-
voja heillä on tietyistä asiasta tai ongelmasta. Tiedonhankinnan näkökulmasta haastat-
telu on luonnollinen ja miellyttävä menetelmä. Sitä voidaan pitää keskusteluna, jolla
on merkitys ja tavoite. Se tuo tutkimuksen lähelle jokapäiväistä toimintaa. Haastatel-
tava osaa varautua tulevaan, kun tietää millaisesta tiedonkeruumenetelmästä on kyse.
Haastattelun ja keskustelun yhtymäkohtia ovat kasvokkain tapahtuva sanallinen ja sa-
naton vuorovaikutus, joiden avulla toiselle osapuolelle tuodaan esille omia ajatuksia,
mielipiteitä ja tunteita. Osapuolet myös vaikuttavat toisiinsa tietoisesti tai tiedosta-
matta. Kun haastattelussa halutaan kerätä validia tietoa, keskustelun tulisi melko yksi-
puolista. Haastattelijan tulisi esittää vain kysymykset ja kuunnella, haastateltava pu-
hua. Tässä haastattelu eroaa keskustelusta. Haastattelu kerää informaatiota ja keskus-
telulla on myös yhdessäolon pyrkimys. Ongelmaksi haastattelussa muodostuu, ovatko

tulokset yksiselitteisiä eli voiko vastaukseen sisältää erilaista tulkintaa ja miten yleistettäviä ne ovat. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 11-12, 40.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijan pitäisi kysymysten esittämisten ja vastausten kirjaamisten lisäksi pystyä keskittymään vastaajan piiloviesteihin, kuten äänenpainoihin ja tunnetiloihin. Tilanne on ainutkertainen ja siihen pitäisi voida palata uudelleen varmistamaan, että kaikki saatavilla oleva informaatio on huomioitu ja otettu talteen. Tämän vuoksi haastattelut on hyvä taltioida joko äänittämällä tai videoimalla. (Ojasalo ym. 2018, 107.)

Haastattelun kautta saadaan työyhteisön jäseniltä yksilöllisempää tietoa sekä annetaan mahdollisuus tuoda esille itseä koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelut on tarkoitus tehdä todellisessa toimintaympäristössä, työntekijän omassa toimipisteessä. Tällä tavoin haastateltavan on helpompi kuvailla ja muistaa asioita, kun ollaan niiden vaikutuspiirissä. Tällaisia haastatteluja kutsutaan kontekstuaalisiksi haastatteluiksi. Haastattelumenetelmänä käytetään strukturoitua haastattelua eli kysymyspatteristoa avoimin kysymyksin, koska halutaan kaikilta haastateltavilta näkemykset samoihin asioihin. Strukturoidut haastattelut täydentävät myös laadullista aineistonkeruuta. Tiedonkeruun näkökulmasta haastattelu sopii tutkimushankkeeseen tukevana menetelmänä. Kun haastattelun toteutetaan luottamuksellisesti, sen kautta voidaan saada tietoa hankelistakin asioista, jotka muuten eivät tulisi hankkeen edetessä ilmi. Nämä tiedot ovat oleellisia, jotta hankkeen hyötysuhde organisaatiolle on paras mahdollinen. (Ojasalo ym. 2018, 106-107.)

Haastattelun tarkoitus tässä hankkeessa on kerätä kokemuksia ja mielipiteitä sekä kehitysehdotuksia liukuvan työajan toimintamallista. Haastattelu toteutetaan, kun toimintamalli on ollut käytössä vähintään puoli vuotta. Tarkastelujakso tulee olla riittävän pitkä, jotta erilaisia tilanteita on tullut riittävästi eteen. Tilanteilla tarkoitetaan kesälomia, sairauslomia, koulutuksia ja muita lyhyempiä sekä pidempiä poissaoloja, jotka haastavat henkilöstöresurssien riittävyyden liukuvan työajan raamien näkökulmasta. Kehittämistehtävässä haastatellaan mahdollisuuksien mukaan koko henkilöstö, mutta haastattelu pyritään pitämään tiiviinä ja asiapitoisena, keskitytään nimenomaan asioihin, joita haastateltava haluaa tuoda esiin liukuvan työajan toimintamallin kehittämiseksi. Kysymykset (Liite 4) on laadittu näiden tavoitteiden perusteella.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kehittämishankkeen aikana saatavan tiedon käsittely ja analysointi tulee suorittaa erityistä huolellisuutta noudattaen ja salassapitovelvollisuus huomioiden. Kohdeorganisaatio on pieni ja sen vuoksi yksittäisen työntekijän antamia vastauksia kyselyissä tai haastatteluissa ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä sellaisenaan, jotta yksilön suoja säilyy. Kaikista vastauksista muodostetaan yksi dokumentti, johon koostetaan vastaukset niin, että kenenkään henkilökohtainen mielipide ei ole tunnistettavissa.

Havainnoin osalta noudatetaan samaa periaatetta, eli ei havainnoida yksittäistä kohdeorganisaation jäsentä, vaan organisaatiota havainnoidaan kokonaisuutena. Ajanvarausjärjestelmästä on tulostettavissa pankkitasolla valmis raportti, josta nähdään miten ajanvaraukset ovat ajallisesti päivittäin sijoittuneet. Sitä tutkimalla pystyy analysoimaan tietoa, miten liukuvaa työaika on käytetty aikavarausten sijoittumisen näkökulmasta.

4 TYÖN TEKEMISEN JOUSTAVUUS

Finanssialan työ on luonteeltaan asiantuntijatyötä, jossa korostuu tiedon analysointi ja erilaisten ratkaisujen laadinta niiden pohjalta sekä vuorovaikutuksellinen toiminta suhteessa asiakkaisiin ja työyhteisöön. Asiantuntijatyössä työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy helposti ja työn kuormittavuus kasvaa, koska työtä voidaan tehdä vielä työajan jälkeenkin esimerkiksi puhelimella. (Työterveyslaitos [www-sivut](http://www.sivut) 2019.) Kuormittavuuden vähentämisessä avainasemassa ovat yhteisesti työnantajan kanssa sovitut joustot, jolloin työtä ei tarvitsisi tehdä omalla ajalla, vaan joustavasti päivän aikana.

Perhetilanne, ikä, elämäntilanne sekä henkilökohtaiset ominaisuudet kuten mielekkyyden tehdä työtä aamu- tai iltapainotteisesti, vaikuttavat työntekijän tarpeisiin ja toiveisiin työn tekemisen ajankohdasta. Yritysten johdon miettiessä työaikoja, tulisi ottaa kokonaisvaltaisemmin nämä edellä mainitut seikat työntekijöiden elämäntilanteiden pohjalta huomioon. Elämme yhteiskunnassa, jossa ihmisen elämän katsotaan voivan pitää

sisällään muutakin kuin pelkän työn. Työaikajoustot ovat nykypäivän työelämän eniten tunteita herättävä ja kuumentava aihe, ne jakavat mielipiteitä, herättävät pelkoa ja epävarmuuden tunnetta.

Työntekijän näkökulmasta työajan joustot voidaan nähdä työnantajan keinona vaatia työntekijältä entistä enemmän joustoa ilman molemminpuolista neuvottelua ja ylityökorvauksia. Työnantaja puolestaan kokee pääsääntöisesti joustot mahdollisuuksina johtaa työtä joustavammin, päättää yrityksen tarpeiden näkökulmasta siitä, kuka tekee ja mitä työtä, milloinkin. Yrityksen toimintaan sopivat, toimivat joustot, ovat molempien osapuolien hyödyksi. (Lehto & Engblom 2019, 132.)

4.1 Työaikajoustot

Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin lisäävät joustavuutta ja vaikuttavat myönteisesti työn ja muun elämän tasapainoon, työhyvinvointiin sekä saattavat viivästyttää eläkkeelle jäämistä jopa enemmän kuin työntekijän terveydellinen tilanne tai muut työolosuhteet (Toppinen-Tanner ym. 2016, 21, 25). Tämän vuoksi työyhteisöille on hyvin merkityksellistä käydä läpi eri työaikajoustopien muodot ja niiden soveltuvuus omaan organisaatioon. Joustopien muotoja on erilaisia, työtä voidaan tehdä muuallakin kuin työpaikalla, voidaan käyttää joustotyöaikaa, työaikapankkia, lyhennettyä- tai liukuvaa työaikaa. Yrityksen toiminnan luonteen vuoksi, kaikki työajan joustot eivät sovi jokaiseen organisaatioon. Tässä työssä keskitytään liukuvaan työaikaan työajan joustopien muotona, mutta muista muodoista on hyvä tietää perusasiat.

4.1.1 Muualla tehtävä työ

Etätyö on nimitys, jota yleisesti käytetään muualla kuin yrityksen kiinteässä toimipaikassa tehtävästä työstä. Uudessa työaikalaisissa (2 luku 2 §) ei tätä nimitystä käytetä, vaan aiempi nimitys työpaikka on korvattu työntekopaikalla. Tällä muutoksella halutaan tuoda paremmin esille, että työn tekeminen ei ole kytköksissä tiettyyn paikkaan, vaan lähtökohtaisesti kotonakaan tehtävä työ ei ole eriarvoisessa asemassa kuin kiinteällä työpaikalla tehtävä työ. (Lehto & Engblom 2019, 134-135.)

Kohdeyrityksessä etätyön katsottiin olevan mahdotonta toteuttaa pienen henkilöstömäärän vuoksi. Työajan joustojen tarpeellisuus kuitenkin tiedostettiin ja sen vuoksi työaikajoustoja haluttiin lähteä toteuttamaan ensisijaisesti liukuvan työajan pohjalta.

Koronakevät 2020 kuitenkin muutti käsitykset etätyön tekemisestä muutamien viikkojen aikana ja hyvinkin nopeasti kaikille työntekijöille saatiin etäyhteydet. Etätyön mahdollisti se, että konttorien ovet eivät olleet avoimina koko palveluaikaa ja asiakkaat ohjattiin ensisijaisesti hoitamaan asiat verkossa ja puhelimen kautta. Tällaisia asiakaskohtaamisia pystyy hyvin toteuttamaan myös muualta kuin konttorilta.

4.1.2 Joustotyöaika

Joustotyöaikajärjestelmässä työntekijä pystyy hyvinkin itsenäisesti päättämään, milloin työtä tekee, myös lauantai ja sunnuntai ovat mahdollisia työpäiviä. Peruste joustotyöajalle on, että työntekijä voi yli puolet työajastaan valita itse missä työskentelee ja milloin työtä tekee. Joustotyöajassa työntekijän tulee etukäteen ilmoittaa työaika-suunnitelmansa työnantajalle, kun taas liukuvassa työajassa työntekijä voi, sovittujen rajojen puitteissa, vaikka päivittäin päättää milloin tulee töihin ja milloin lähtee. (Lehto & Engblom 2019, 145-146.)

Jotta pankissa voidaan varmistaa riittävä palvelukapasiteetti suhteessa suoritettavan työn luonteeseen, joustotyöaika ei ole mahdollista toteuttaa kohdeorganisaatiossa ainakaan niin kauan, kuin kassapalvelut ovat käytössä ja konttorien ovet auki. Tulevaisuudessa tämä tilanne voi kuitenkin muuttua hyvinkin nopeasti, kun neuvottelut käydään ainoastaan ajanvarauksella ja pääosin verkossa sekä muissa sähköisissä kanavissa.

4.1.3 Työaikapankki

Työaikapankki on työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen järjestelmä, jolla pystytään säästämään ja yhdistämään toisiinsa tehtyä työaika, ansaittuja vapaita tai vapaaksi muunnettuja rahamääräisiä etuuksia, kuten ylitöiden muuttamista pidettäväksi vapaita. Työntekijän pitää antaa suostumus joka kerta tai etukäteen lyhyeksi

määräajaksi siitä, että työaikapankkiin voidaan siirtää rahamääräisiä etuuksia, jotka on ensin muutettu aikamääräisiksi, lisä- ja ylityötunteja sekä liukuvaan työaikajärjestelmään kertyneitä työtunteja enintään 60 tuntia neljän kuukauden seurantajakson aikana. (Työaikalaki 4 luku 14§.)

Liukuvan työajan tuntien siirtäminen työaikapankkiin voisi olla se näkökulma miksi kohdeorganisaatiossa otettaisiin tämä joustavan työajan muoto käyttöön. Tässä vaiheessa se ei kuitenkaan ole vielä realistista, koska liukuva työaika halutaan ensisijaisesti mahdollisuutena lyhyempään jouston muotoon eli päivittäisen työajan sääntelyn keinoksi.

4.1.4 Lyhennetty työaika

Osa-aikaisesti työskenteleminen osittaisesta hoitovapaasta, siirtymisestä osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle ovat yleisimpiä syitä tehdä lyhennettyä työaika. Työnantajan tulee pyrkiä järjestämään mahdollisuuksien mukaan edellä mainituista syistä johtuva lyhennetty työaika ottaen huomioon työntekijän tarpeet ja yrityksen toiminnan varmistaminen. Mikäli työnantaja kieltäytyy lyhennetyn työajan järjestämisestä, se tulee perustella joko kirjallisesti tai suullisesti. (Lehto ja Engblom 2019, 152-153.)

Lyhennettyä työaika on kohdeorganisaatiossa pystytty toteuttamaan työntekijän tarpeet huomioon ottaen, koska siihen oikeuttavia tilanteita on ollut vain yksi kerrallaan. Työntekijöiden ikääntyessä tämä työajan jouston muoto voi olla kuitenkin yleistymässä.

4.2 Liukuvan työajan perusta

Liukuvan työajan tarkoitus on antaa työntekijälle kaivattua joustoa. Se antaa mahdollisuuden työntekijälle päättää itse, milloin töihin tulee ja milloin lähtee. Tämän tulee kuitenkin tapahtua sovittujen rajojen puitteissa työtilanne huomioiden. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 35, 37.) Perusta liukuvalla työajalla lähtee työaikalaista, joka määrittelee perustason. Rahoitusalan työehtosopimus (TES) määrittelee alaa

koskevat erityispiirteet, OP Ryhmässä sovitut normit luovat perustan jokaisessa pankissa erikseen laadittaville säännöille.

4.2.1 Työaikalaki ja Rahoitusalan TES

Liukuvan työajan säädökset tulevat työaikalasta. Kehittämistehtävää aloitettaessa noudatettiin vuoden 2019 loppuun asti voimassa ollutta edellistä työaikalakia. Sen aloite oli tullut työmarkkinajärjestöiltä, uuden lain aloitteentekijänä on ollut hallitus. Tärkein työaikalain tehtävä on edelleen työntekijän työajan suojeleminen, vaikka lain päivittämisellä on varmistettu kansallisen lainsäädäntömme vastaavuus yhteisön oikeuden ja muiden kansainvälisten sitoumusten asettamiin velvoitteisiin. Työaikaa koskeva lainsäädäntö on pakottavaa eli siitä ei voisi sopia toisin. Työ- ja lepoajan käsitteet ovat työaikadirektiivistä tulevia yhteisön oikeuden käsitteitä, joita tulisi kaikissa Euroopan Unionin jäsenmaissa tulkita samoin. Lainsäätäjän näkökulmasta uusi työaikalaki on suunniteltu vastaamaan alati kehittyvän ja pirstaloituvan työelämän tarpeita. Palveluiden saatavuus pyritään tarjoamaan yhä useammilla aloilla vuorokauden ympäri. Enää työn tekemistä ei ole myöskään sidottu paikkaan, vaan kaikki aika, jolloin työntekijä suorittaa työsopimuksen mukaista työtehtävää, luetaan työajaksi paikasta riippumatta. Perusajatuksena on, että on vain työ- ja lepoaikaa. (Seppänen 2020, 11.)

Aiempi työaikalaki määritteli, että työnantaja ja työntekijä voivat 6 §:n 1 momentista sekä työehtosopimuksen säännöllisen työajan pituutta ja sijoittamista koskevista määräyksistä poiketen sopia liukuvasta työajasta siten, että työntekijä voi sovituisissa rajoissa määrätä itse työnsä päivittäisen alkamis- ja päättymisajankohdan. Sopia pitää vähintään kiinteästä työajasta, työajan vuorokautisesta liukumaraajasta, miten lepoaika sijoitetaan sekä säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymästä. Säännöllistä vuorokautista työaikaa lyhentää tai pidentää liukuma-aika, joka voi olla enintään kolme tuntia, viikoittainen säännöllinen työaika on keskimäärin enintään 40 tuntia, enimmäiskertymä saa olla enintään 40 tuntia. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia, että työajan ylitysten kertymää vähennetään työntekijälle annettavalla vapaaajalla. (Työaikalaki 605/1996, 3 luku 13§.)

Uusi säännös vastaa pääpiirteittäin aiempaa säädöstä. Lisäyksenä on, että sovittaessa liukuvasta työajasta pitää sopia ainakin yhdenjaksoisesta kiinteästä työajasta, vuorokautisesta liukuma-ajan sijoittamisesta ja liukumarajasta, lepoaikojen sijoittamisesta sekä säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymästä. Uudessa säädöksessä on mainittu myös, että työntekijän pyytäessä työnantajan olisi pyrittävä antamaan vapaa-aika kokonaisina työpäivinä. (Työaikalaki 872/2019 3 luku 12§.)

Seppänen (2019, 11) näkee, että lakimuutoksen tarkoitus on helpottaa työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Liukumaa voidaan tehdä myös ilta-aikaan ja plussaldojen kertymää voidaan antaa vähentää kokonaisena palkallisena vapaapäivänä. Tämä mahdollistaa sen, että työtä voidaan tehdä ja teettää paremmin vaihtuvissa tilanteissa. Kun pysytään laissa säädetyn työajan maksimimäärän puitteissa, työehtosopimuksella voidaan sopia laista poiketen vuorokausikohtaiset liukumarajat, ylitysten ja alitusten enimmäiskertymä sekä seurantajakson pituus.

Työaikalaki luo siis perustan liukuvalla työajalle. Rahoitusalan työehtosopimus (TES 2018-2021) ei anna määräyksiä liukuvasta työajasta, mutta se määrittelee keskimääräisen työajan pituuden, joka on 37,5 tuntia viikossa. Tämä tuntimäärä korvaa työaikalain mainitun säännöllisen työajan enimmäistuntimäärän 40 tuntia. Liukuvan työajan käyttöönotosta ei tehdä paikallista sopimusta, koska TES ei anna siihen toimivaltuutta. (Airas 2019.)

4.2.2 OP Ryhmässä sovitut normit

OP Ryhmätasolla on sovittu liukuvan työajan normipohja, joka perustuu työaikalakiin ja rahoitusalan työehtosopimukseen:

- Liukuvan työajan aloittaminen vapaaehtoisista, työntekijä ilmoittautuu sähköpostiviestillä
- Säännöt käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa (alle 20 hlön pankeissa, yhteistointaneuvotteluissa yli 20 hlön pankeissa)
- Edellyttää työaikaseurannan käyttöönottoa
- Säännöllinen työaika maksimissaan 7,5 h/vrk

- Liukuma maksimissaan 3 h/vrk
- Maksimityöpäivän pituus 10,5 h/vrk
- Ruokatauko on omaa aikaa
- Työaikaan sisältyy 10 min. kahvitauko
- Iltalisää maksetaan iltatyötunneilta, jotka on tehty toimihenkilölle määrätyn työvuoron vuoksi
- Esimies voi rajoittaa liukuvan työajan käyttöä (esimerkiksi palaveriaamut)
- Työntekijä voi säännellä itse työaikaan liukumasäännösten rajoissa, kuitenkin ottaen huomioon yksikön palvelukykyyn
- Plussaldoja voi vähentää poikkeustilanteessa kokonaisilla vapaapäivillä sovittaessa asiasta etukäteen esimiehen kanssa (Airas 2017.)

Liukuvaan työajan aloittaminen on työntekijälle vapaaehtoista. Jos haluaa noudattaa normaalia säännöllistä työaikaan, se on mahdollista. Vapaaehtoisuudesta johtuen liukuvan työajan aloittaminen ei tarvitse virallista sopimusta, vaan siihen voi ilmoittautua sähköpostilla. Ennen kuin henkilön tulee ilmoittaa päätöksestään, liukuvan työajan säännöt on tullut käsitellä yhdessä henkilöstön kanssa. Jos henkilökuntaan kuuluu yli 20 työntekijää, pitää käydä yhteistoimintaneuvottelut. (Työaikalaki 872/2019 3 luku 12§.)

Liukuvaa työaikaan ei voi olla käytössä, mikäli ei ole työajan seurantajärjestelmää. Sellainen voi olla joko kellokorttijärjestelmä tai nettiselaimen kautta, tai mobiililaitteella erillisellä sovelluksella, toimiva järjestelmä. Kellokorttilaitteella tunnistautuminen tapahtuu sormenjäljellä, koodilla tai leimausavaimella. Netti- ja mobiiliversiossa tunnistaututaan järjestelmään omalla käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Tämä versio soveltuu hyvin tietokoneella tehtävään työhön ja varsinkin, jos töitä tehdään muuallakin kuin kiinteässä toimipaikassa, esimerkiksi etätöinä. Järjestelmät laskevat ja kirjaavat päivittäin tehdyt työtunnit. Kirjauksia tulee olla mahdollista muuttaa jälkikäteen esimerkiksi järjestelmävirheistä tai tietoliikennekatkoksista johtuvien ongelmien vuoksi. Esimiehet pystyvät seuraamaan työntekijöiden raportteja ja niiltä siirtyvät tiedot suoraan palkanlaskentaan. (Työajanseurantajärjestelmän hankintaopas 2018, 6-7.) Seurantajärjestelmä helpottaa kohdeorganisaatiossa työntekijöiden ja työnantajan käsitystä tehdystä työajasta sekä lisää tasavertaisuutta, kun tehtyä työaikaan mitataan eikä se perustu omaan arvioon.

Päivittäin tehtävä työaika tulee olla todennettavasti kirjattu, jotta pystytään valvomaan liukumien rajoissa pysymistä. Säännöllinen työaika on maksimissaan 7,5 tuntia vuorokaudessa ja liukuma maksimissaan 3 tuntia vuorokaudessa, näin maksimityöpäivän pituus on 10,5 tuntia. Ruokatauko on omaa aikaa. Ruokatauko on määritelty 20 minuutiksi. (Työaikalaki 872/2019 3 luku 12§.) OP Ryhmässä pääsääntöisesti on käytössä toimintapa, jossa ruokatauon ajaksi ei tarvitse kirjata itseään ulos, vaan järjestelmä vähentää automaattisesti 20 minuutin ruokatauon. Työaikaan puolestaan sisältyy 10 minuutin kahvitauko.

Iltalisää ei automaattisesti makseta, vaikka työpäivä jatkuisi klo 17.30 jälkeen. Iltalisä tulee maksettavaksi vain silloin, kun toimihenkilölle on määrätty työvuoro, joka jatkuu tuon ajankohdan jälkeen. Käytännössä iltalisää maksetaan myös silloin, kun asiakastapaaminen on sovittu asiakkaan toiveiden mukaisesti iltalisän oikeuttavaan ajankohtaan. Mikäli toimihenkilö työskentelee ilman siihen edellyttävää työvuoroa tai ilman asiakastapaamista klo 17.30 jälkeen, iltalisää ei makseta. Liukuma kertyy tältä ajalta kuitenkin normaalisti.

OP Ryhmässä esimies voi rajoittaa liukuvan työajan käyttöä perustuen työturvallisuuden ja osaamiseen varmistamiseen. Työntekijältä voidaan edellyttää osallistumista tiettyihin palavereihin, jotka ovat merkityksellisiä työyhteisön ajantasaisen tiedon jakamisen kannalta. Työntekijän on mahdollisuus itse säädellä työaikaansa annettujen sääntöjen sisällä, mutta niin, ettei yksikön palvelukyky kärsi. Tätä on hankala määritellä muuten, kuin sopimalla säännöt niin, että laaditaan vuorojärjestelmä, joka varmistaa riittävän palvelukyvyn joka tilanteessa. Riittävän palvelukyvyn takaamiseen perustuu myös se, että plussaldojen vähentämisestä kokonaisina vapaapäivinä tulee sopia etukäteen esimiehen kanssa.

Näiden kaikkien normien pohjalta laaditaan kohdeorganisaation tarpeisiin soveltuvat säännöt, joiden avulla luodaan liukuvan työajan malli, joka saadaan käyttöön otetuksi, testatuksi ja tarvittaessa muokatuksi juuri Nakkila-Luvian Osuuspankille.

4.2.3 Säännöt yksintyöskentelystä ja toimitilaturvallisuudesta

Työturvallisuuslaki (738/2002, 5 luku 29 §) määrittelee, että aloilla, joissa yksintyöskentelyyn liittyy ilmeinen haitta tai vaara työntekijän turvallisuudelle, työnantajan on huolehdittava, että vaara on mahdollisimman vähäinen. Pankkitoiminta katsotaan tällaiseksi alaksi ja sen vuoksi OP Ryhmässä sovittujen normien lisäksi liukuvan työajan mallia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös säännöt, jotka koskevat yksintyöskentelyä ja toimitilaturvallisuutta. Kun tilassa käsitellään käteistä rahaa, työskentely on ohjeistettua ja tarkasti rajattua. Yhdellä henkilöllä ei voi olla yksin pääsyä rahaa sisältäviin laitteisiin tai tiloihin. Näiden avaamiseen ja auki pitoon vaaditaan vähintään kahden henkilön paikallaolo sekä heillä pitää olla henkilökohtaiset tunnisteet avaamiseen. (OP Ryhmän säännöt yksintyöskentelystä 2020.) Liukuvan työajan käytössä pitää siis huomioida, että kassapalvelujen ollessa auki kaikki muut toimihenkilöt eivät voi olla liukuman suomalla vapaalla.

Yksintyöskentelyä ei siis kokonaan kielletä työturvallisuuslaissa, mutta siihen on asetettu rajoituksia. Perusajatuksena on, että yksin työskennellessä ei tapahtuisi fyysisiä asiakaskohtaamisia, vaan kohtaamiset olisivat verkon tai puhelimen kautta. Pankissa voimme kuitenkin ottaa yksin vastaan asiakkaita, kun tapaaminen on sovittu etukäteen ja asiakas on tunnistettu. (OP Ryhmän säännöt turvallisuusjärjestelyistä 2020.) Tämän säännön noudattaminen jää jokaisen toimihenkilön itsensä vastuulle. Asiakastapaamisia voi sopia vain tunnettujen ja varmistettujen asiakkaiden kanssa liukuvan kiinteän työajan ulkopuolelle.

5 HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ

Työyhteisön hyvinvoinnista puhutaan nykypäivänä paljon. Työhyvinvointi merkitsee sitä, että työkykyinen ihminen voi hyvin työssään. Alentunut työkyky aiheuttaa työpaahoinvointia, jonka seurauksena ihminen stressaantuu ja pahimmillaan sairastuu työuupumukseen. Psykkisen työkyvön heikkeneminen on Suomessa yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle johtanut syy. Henkisten ja fyysisten voimavarojen tasapaino

vahvistaa työkykyä, riittävä osaaminen ja oikeanlainen asenne ovat merkityksellisiä. Työkyky koostuu monista eri asioista ja vastuu kokonaisuudesta on työnantajan lisäksi työntekijällä itsellään. (Viitala & Jylhä 2019, 241-242.) Työyhteisö on juuri niin hyvinvoiva kuin sen huonoiten voiva yksilö.

5.1 Liukuvan työajan merkitys työhyvinvoinnille

Hyvinvoiva yhteisö tekee hyvää tulosta. Mitkä ovat sitten hyvinvoinnin avaimet? Yhteiskunta on yksilöitynyt, talkoohenkisyys on kadonnut ja oma elämän hallinta sekä itsemääräämisoikeus korostunut. Työyhteisö, joka pystyy vastaamaan työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin yksilötasolla, on houkutteleva. Kuten Santalainen (2017, 271) on todennut, yksilölle tilaa antava organisaatio uudistuu luomalla venymisen kokemuksia, säilyttämällä joustavuutensa ja antamansa tilaa yksilöille ja heidän arvoilleen. Liukuva työaika mahdollistaa juuri näitä asioita. Mahdollistaminen on nykypäivän johtajan tärkeimpiä tehtäviä, hänen tulee raivata työntekijöiden tieltä esteitä ja saada heidät loistamaan, tuntemaan itsensä tärkeiksi (Rehn 2018, 123).

Nuorista työntekijöistä reilu puolet toivoo liukuvaa työaika. Halu joustavampiin työaikoihin kasvaa työntekijöiden iän karttuessa. Toivomus tulee halusta sovittaa työ ja muu elämä joustavasti yhteen, mutta kuitenkin pitää työnteko määrätyissä työtuntien rajoissa. Viisas työnantaja ymmärtää, että työntekijöiden oma elämä ja toiveet eivät ole työn vihollisia. Usein vapaa-ajastaan hanakasti kiinni pitävä työntekijä haluaa tehdä myös työnsä tehokkaasti. (Vesänen, Salminen-Kultanen, Leinikka & Tenhunen-Ruotsalainen 2013, 11.)

Työn imua ei voi saada aikaan kuitenkaan pelkästään työnantajan luomilla mahdollisuuksilla tai antamalla määräyksillä. Vastuu on myös vahvasti ihmisellä itsellään. Työntekijä pystyy itse vaikuttamaan merkittävästi omaan viihtyvyyteensä ja hyvinvointiinsa ja sitä kautta kanavoimaan oman luovuutensa äärimmilleen sekä valjastamaan vahvuutensa yrityksen käyttöön. Voidaan ajatella, että tyytyväiseltä henkilöstöltä myynti sujuu pakottamatta. Tähän peilaten onkin ymmärrettävää, että henkilökunnan aito tyytyväisyys ja positiivinen henkilöstökokemus ovat nousseet tärkeäksi teemaksi yritysmaailmassa. (Rubanovitsch 2019, 134, 136, 138.) Liukuvan työajan

mahdollisuus lisää aitoa tyytyväisyyttä ja positiivista kokemusta antamalla vastuuta työn suorittamisesta.

Työterveyslaitoksen Asiantuntijatyön työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin - tutkimus (Ropponen, Bergbom, Härmä & Sallinen 2018, 51) osoitti, että kaikkiin hyvinvointiin liittyviin osa-alueisiin juuri ajankäytöllä oli suora vaikutus. Nämä osa-alueet olivat työssä jaksaminen, uni ja vireys sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Tutkimuksen perusteella voidaan arvioida, että muokkaamalla työaika lyhyemmäksi tai pidemmäksi tarvittaessa, se vaikuttaa työn imuun ja sitä kautta tuottavuuteen. Liukuvan työajan käyttö mahdollistaa tällaisen rytmittämisen.

5.2 Liukuva työaika osana palkitsemista

Yrityksillä on erilaisia tapoja palkita työntekijöitään. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Näistä päätetään yrityksen sisällä, mutta niiden muodostamisessa tulee ottaa huomioon myös ulkoisen toimintaympäristön asettamat vaatimukset, kuten lait ja työehtosopimukset (Hakonen ja Nylander 2015,19). Liukuva työaika voidaan nähdä juuri tällaisena palkitsemisen keinona. Sen käyttöönotosta päätetään yrityksen sisällä, mutta työaikalaki asettaa sille vaatimuksia. Palkitsemisen näkökulmasta se on sosiaalisen palkitsemisen muoto.

Sosiaalisella palkitsemisella tarkoitetaan aineetonta palkkiota, jonka avulla ihminen saa tyydytettyä sosiaalisia tarpeitaan. Yksi sosiaalisista tarpeista on arvostuksen saaminen. Sitä voi ansaita näkyvällä arvoaseman merkillä eli statussymbolilla. Kauhanen (2015, 137-138) mieltää liukuvan työajan statussymboliksi. Hän ajattelee sen mahdollistamisen luovan työntekijälle kuvan itsestään arvostettuna työntekijänä. Kohdeorganisaation kohdalla tämä voidaan ajatella olevan yrityksen statussymboli; työnantaja, joka palkitsee työajan joustojen muodossa, on nyky-yhteiskunnassa arvostettu ja työntekijöiden silmissä haluttu työnantaja.

Työajan järjestelyt palkitsemisen muotona voidaan nähdä merkityksellisenä niin työntekijälle, työnantajalle kuin asiakkaillekin. Liukuva työaika kasvattaa yrityksen kykyä palvella asiakkaitaan ja se puolestaan kasvattaa tuottavuutta. (Hakonen, Hakonen,

Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 211.) Palkitseva työ vastaa erilaisiin työelämän tarpeisiin ja siinä saa kokea itsensä merkitykselliseksi ja arvostetuksi, pääsee käyttämään osaamistaan sekä päätöksentekokykyään. Nämä kokemukset vaikuttavat hyvinvointiin. Palkitsevassa työssä hyvinvointia ei uhrata, vaikka tehtävät olisivat kuinka mielenkiintoista tai haastavia. (Berlin 2019, 23-24.) Yksilötasolla liukuvan työajan käyttö on palkitsemista, joka antaa työntekijälle mahdollisuuden sovittaa työ- ja henkilökohtainen elämä paremmin yhteen sekä vapaammat kädet johtaa omaa työtään ja itseään, hyvinvointiaan uhraamatta.

5.3 Ajanhallinnan merkitys itsensä johtamiseen

Johtamisen voidaan ajatella jakautuvan kolmeen alalajiin; asioiden, ihmisten ja itsensä johtamiseen. Nykypäivänä itsensä johtamiseen painotetaan näistä kolmesta lajista eniten, koska perinteinen käskyttävä johtaminen ei vastaa enää nopeasti uudistuvien ja muuttuvien organisaatioiden tarpeisiin. Keskiössä nykyaikaisessa organisaatiossa on henkilöiden itsensä johtamisen varmistaminen. Työntekijän pitää pystyä omien tavoitteidensa, itsearviointinsa, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen sekä harjoittelun kautta ohjaamaan toimintaansa ja omaa elämäänsä haluamansa suuntaan. (Viitala & Jylhä 2019, 20.) Tämän OP Ryhmä erityisesti allekirjoittaa, sillä OP Ketterä toimintatapaa ajetaan parhaillaan sisään. Siinä on tarkoitus siirtyä hierarkkisesta johtamisesta itseohjautuviin tiimeihin.

Itsensä johtaminen on myös valintoja, suunnitelmallisuutta, tavoitteiden asettamista ja hyvien toimintatapojen toistamista, joilla varmistetaan vireyden sopiva taso ja kuormituksesta palautuminen. Hyvät yöunet, ruokailutottumukset, liikunta, sosiaaliset suhteet ja erityisesti ajan hallinta ovat tärkeässä osassa itsensä johtamista. (Seuri 2018.) Tässä kehittämishankkeessa itsensä johtamista tarkastellaan juuri ajanhallinnan näkökulmasta. Asiakaspalvelualalla ajankäyttö ei ole aina omissa käsissä, koska eteen tulee odottamattomia tilanteita, jotka vaativat nopeaa käsittelyä. Etukäteissuunnittelu ja asioiden priorisointi kuitenkin auttavat tässä. Tehtävien ollessa kalenteroituna etukäteen sekä päivien rytmittämisen osalta on tehty esikäsitteilyä, hallinnan tunne on parempi.

Järvinen (2014, 28-30) on kirjoittanut mielenkiintoisesti itsemääräämispyrkimyksestä ihmisen motivaation lähteenä. Hänen mielestään esimiesten tulisi ymmärtää työntekijöiden itsemääräytymispyrkimys, mitä voidaan kutsua myös itsensä johtamiseksi, ehtymättömänä voimavaran lähteenä. Kun työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisemmin ja vapaammin sekä saa kokea, että häneen luotetaan ja annetaan vastuuta, se tuottaa työniloa ja vähentää stressiä. Mahdollisuus käyttää omia kykyjä itsenäisesti on uusiutuva voimavara. Järvinen (2014, 31) miettii myös, että moniko uudistus on organisaatiossa kaatunut siihen, että ei ole kyetty tarpeeksi ottamaan huomioon työntekijöiden itsemääräämispyrkimystä. Liukuvan työajan käytöllä pystytään myös ruokkimaan tätä ihmisen luontaista pyrkimystä.

5.4 Tasavertaisuus

Hyvinvoivassa työyhteisössä tasavertaisuuden kokeminen on avainasemassa. Tasavertaisuuden kokemukseen auttaa se, että työyhteisössä on määritelty yhteiset pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Pelisäännöt määrittelevät yrityksen sisäisen toimintakulttuurin; mikä on oikeudenmukaista ja suotavaa. Säännöt antavat myös vapauden, koska rajojen sisällä työntekijä voi määritellä toimintaansa haluamallaan tavalla. Rajojen rikkominen aiheuttaa helposti eripuraa työyhteisössä, koska työntekijät voivat kokea, että joillekin annetaan erivapauksia tai he pystyvät toimimaan vastoin ohjeistuksia. (Järvinen 2014, 73-74.)

Kohdeorganisaatiossa eniten tasavertaisuuden kokemusta on horjuttanut erilaiset työskentelyajat. Kaikilla työntekijöillä on samat työajat, mutta toiset noudattavat niitä, toiset venyttävät päivää molempiin suuntiin ja joidenkin mielestä toiset ovat saattaneet lyhentää. Tähän ongelmaan liukuvan työajan käyttöönotto tuo ratkaisua, koska se vaatii työajan seurantajärjestelmän. Sitä käytettäessä jokaisen tehdyt työtunnit ovat tosiasiallisesti tarkasteltavissa ja esimiestenkin on helpompi niihin tarvittaessa puuttua.

6 TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään toimintatutkimuksen kulku. Toteutus lähti siitä, että tutustuttiin muissa osuuspankeissa jo käytössä oleviin liukuvan työajan toimintamalleihin. Yhteyshenkilömme Merja Pekkasen OP Ryhmän HR Palveluista toimittamat mallit Pankeista 1, 2 ja 3 (Liitteet 5-7) antoivat hyvää pohjatietoa oman yksilöllisen mallin suunnittelemiseen. Niistä pystyttiin poimimaan ne osiot, jotka soveltuvat kohdeorganisaation tarpeisiin. Liikesalaisuuden vuoksi esimerkkipankeista puhutaan vain numeroilla (Pankki 1=Liite 5, Pankki 2=Liite 6, Pankki 3= Liite 7). Pankit ovat kuitenkin kokoluokaltaan ja toimintavoiltaan sellaisia, jotka vastaavat kohdeorganisaatiota pääosiltaan. Kun vertailuanalyysi oli tehty, laadittiin malli johtoryhmälle esitettäväksi (Liite 8). Johtoryhmä laati tämän jälkeen esityksen, joka lähetettiin koko henkilökunnalle (Liite 1) ja heidät osallistettiin pyytämällä kommentteja mallista. Kommentit kerättiin yhteen ja toimitettiin anonyymisti johtoryhmälle (Liite 2). Tämän jälkeen henkilökunnalle lähetettiin sähköpostilla kysely (Liite 3), jossa tiedusteltiin odotuksia liukuvan työajan testijaksolta. Seuraava vaihe oli tehdä havainnointia liukuvan työajan käytöstä, miten sitä on hyödynnetty työntekijöiden työssäoloaikojen ja asiakastapaamisten ajankohtien näkökulmasta. Lopuksi haastateltiin koko henkilöstö tavoitteena kerätä tekstijaksolta kokemuksia siitä, oliko liukuvalla työajalla ollut vaikutuksia itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin.

6.1 Toimintamallit muissa Osuuspankeissa

Benchmarking (Luku 3.2.1) alkoi tutkimalla Pankin 1 ja 2 liukuvan työajan pelisääntöjä (Liitteet 5 ja 6) siitä näkökulmasta, että miten ne soveltuisivat kohdeorganisaation tarpeisiin. Pankin 1 säännöt liukuman käytöstä, lepo- ja työajasta sekä kirjautumisesta työaikajärjestelmään ovat sellaisia, jotka sopisivat myös Nakkila-Luvian Osuuspankille. Lounaalle itsensä merkkäminen on turhaa myös kohdeorganisaatiossa, koska ruokailu tapahtuu molemmissa konttoreissa työpaikalla. Pankissa 2 on sovittu, että mikäli lounasaika ylittyy, siitä tehdään työaikaleimaus. Tämä olisi kohdeorganisaatiollekin hyvin soveltuva sääntö, koska harvempia ovat ne kerrat, että ruokailtaisiin työpaikan ulkopuolella. Vakiintunut käytäntö on myös ollut, että iltapäivän 10 minuutin kahvitauko on pidetty ruokatauon yhteydessä ja näin on ruokailuun jäänyt enemmän aikaa

ja iltapäivällä kahvit on juotu halutessaan töiden ohessa. Kahvi on haettu automaattista, jollaiset on molemmissa konttoreissa. Viikonloppuisin tapahtuvaa työtä kohdeorganisaatiossa ei juurikaan ole. Jotain satunnaisia tapahtumia saattaa viikonloppuisin olla. Näihin osallistujat on valittu vapaaehtoisten parista ja heidän kanssaan sovittu tapauskohtaisesti korvattavuus, yleensä vapaana.

Pankin 1 säännöissä on mainittu liukuvan työajan perusta eli toimihenkilö voi itse määrätä työnsä päivittäisen alkamis- ja päättymisajankohdan. Säännössä on kuitenkin tärkeä lisämaininta ”sovituisissa rajoissa”. Tämä on tärkeä lisä finanssialalla, jossa työskentelyyn liittyy olennaisesti henkilö- ja toimitilaturvallisuus. Rajoilla pitää varmistaa, että yksintyöskentelyn sääntöjä noudatetaan. Saatavuusaikojen merkkäminen kalenteriin on yksilön omalla vastuulla. Edellä mainitut seikat ovat juuri itsensä johtamista, vastuu Lync-koulutuksiin osallistumisista tai niiden kuuntelemisesta tallenteina jää itselle. Vastuu on työntekijällä, omasta osaamisesta ja ajan tasalla pysymisestä pitää huolehtia itse. Kuitenkin viikkopalaverihin osallistumisen on koettu Pankissa 1 ja 2 olevan tärkeää yhteisöllisyyden ja tiedon jakamisen kannalta. Tämä on kohdeorganisaatiota ajatellen myös tärkeä sääntö. Kun ollaan kahden konttorin pankki ja vielä yhdistytty kahdesta yksittäisestä osuuspankista, yhteisöllisyyden vaaliminen sekä tiedonkulun varmistaminen ovat tärkeitä organisaation toiminnan kannalta. Esimerkkipankin 1 säännöissä on mainittu, että asiakas on keskiössä ja asiakkaiden vuoksi liukumaa tehdään. Tässä voisi ottaa huomioon myös sen, että erilaisten verkkokurssien sekä Lync-koulutusten kuunteleminen ovat tärkeä ja vaadittava osa työtä. Onko niitä siis syytä rajata pois liukuman käytön piiristä?

Kiinteä päivittäinen työaika Pankissa 1 on lyhyt, klo 13-15, pankin 2 säännöissä ei aikaa ole selkeästi mainittu. Kohdeorganisaatiossa tämä ei ole mahdollista, koska konttorin ovet ovat avoinna klo 10.00-16.30, kassapalvelut klo 10-12. Ei siis riitä, että kaikki olisivat varmasti paikalla vain parin tunnin ajan. Vaikka ajateltaisiin, että pitäisi olla paikalla esimerkiksi kassojen aukioloajan, se taas haittaisi mahdollisuutta tehdä iltaisin pidempää työpäivää. Tähän ongelmaan ratkaisuksi on luotu viikoittaiset aamu- ja iltavuorot. Pankissa 2 linjattu hyvin, että iltalisää maksetaan silloin, kun tehtävän luonne edellyttää iltatyötä eli asiakkaan kanssa on sovittu tapaaminen. Jos on sovitut iltavuorot ja silloin palvelee asiakasta iltavuoron aikana, niin säännöllisyyden määrittelmä täyttyy. Vuorokautinen liukuma-aika on melko pitkä molemmissa

esimerkkipankeissa, asiakkaita voisi sen mukaan palvella klo 8-20, pankissa 2 vielä mahdollisesti pidemmälläkin aikaikkunalla. Kohdeorganisaation kokemuksen mukaan kysyntää ei ole noin pitkille palveluajoille. Saldokertymä +20 ja -5 tuntia pankissa 1 ovat OP Ryhmässä yleisesti käytössä olevan mallin mukaiset, pankki 2 on lisännyt miinussaldoa 8 tuntiin. Molemmissa esimerkkipankeissa 1 ja 2 plussaldoja saa pitää myös kokonaisina päivinä esimiehen kanssa niin sovittaessa. Tämä lisää erityisesti työhyvinvointia ja on palkitsemista, yhden päivän vapaalla on työntekijälle vielä erityisempi merkitys. Työhyvinvointiin ja palkitsemiseen on perehdytty tarkemmin tämän työn aiemmissa luvuissa 5.1 ja 5.2.

Benchmarkingia laajennettiin tutustumalla pankin 3 (Liite 7) liukuvan työajan pelisääntöihin. Pankin 3 näkökulma on, että asiakkaita voisi palvella klo 8-20. Päivittäinen liukuma maksimissaan kolme tuntia eli joskus voisi tulla yli kymmenenkin tunnin päiviä. Tavoitteena on, että asiakkaille olisi kattavasti tarjolla aikoja niin aamuisin kuin iltaisin. Tämän pankin säännöt vaikuttavat siltä, että ne sopisivat kohdeorganisaation tarpeisiin hyvin. Ainoastaan saatavuusajan on kokemuksen mukaan todettu voivan olla lyhyempi. Säännöissä on siirretty enemmän vastuutta työntekijälle itselleen muokata saatavuusaikoja, tapaamisia voi sopia myös saatavuusaikojen ulkopuolelle.

Pankissa 3 on aamu- ja iltavuoroviikot, jotka sopisivat kohdeorganisaatiolle hyvin. Voitaisiin määritellä työpari tai ryhmä, jotka tekevät vuoroviikoin aamu- tai iltapäivä- tai ilta-iltoista viikkoa. Näin saataisiin varmistettua myös se, että konttorilla olisi kassapalveluiden aukioloaikana riittävästi väkeä, jotta työturvallisuus ei olisi vaarassa. Toisaalta, jos asiakastapaamisia ei ole sovittu esimerkiksi iltavuoron myöhäisempään ajankohtaan, on mahdollista lähteä aiemminkin eli käyttää liukumaa. Tässä pitää ottaa huomioon muut iltavuorossa olevat, jotta kukaan ei jäisi yksin työskentelemään. Lähikohtaisesti kuitenkin pankin aukioloaikojen ulkopuolella konttorissa tapahtuvia kohtaamisia sovitaan turvallisuusnäkökulmasta vain tuttujen asiakkaiden kanssa. Jos tulee tilanne, että tapaaminen pitäisi sopia tuntemattoman asiakkaan kanssa, silloin tulee varmistaa, että ei työskentele yksin.

Kiinteä työaika on hyvin päiväkohtaisesti vaihteleva esimerkkipankissa numero 3. Kohdeorganisaation kiinteä työaika on sama kaikkina arkipäivinä eli klo 9.30-17.10, paitsi tiistaina klo 8.50-17.10. Tämä on ollut selkeä toimintamalli ja liian

monimutkaiseksi ei ole syytä järjestelmää tehdä, koska tämä on palvellut kohdeorganisaation tarpeita hyvin.

Benchmarkingin perusteella löydettiin esimerkkipankkien malleista seuraavia asioita, joita voitaisiin hyödyntää myös kohdeorganisaation tarpeisiin:

- liukumaa käytetään päivittäisenä liukumana, esimiehen kanssa erikseen sovittaessa myös kokonaisena vapaapäivänä
- lepoaika ei voi sijoittaa työajan alkuun tai loppuun
- jokainen huolehtii kahvitaudesta itse
- työaikajärjestelmään kirjaudutaan, kun työaika alkaa
- lounasta ei tarvitse kirjata, järjestelmä huomioi lounasajan
- jos lounas pidempi kuin 20 minuuttia, silloin kirjaus tehdään
- edellytetään osallistuminen viikkopalaveriin
- iltalisää maksetaan silloin, kun tehtävän luonne edellyttää iltatyötä eli sovittu tapaaminen asiakkaan kanssa
- aamu- ja iltavuoropainotteiset viikot

6.2 Mallin laatiminen kohdeorganisaatiolle

Tehdyn vertailuanalyysin jälkeen laadittiin seuraavanlainen liukuvan työajan malli (Liite 8), joka palvelisi kohdeorganisaation tarpeita mahdollisimman hyvin ja joka olisi selkeä, jotta sen käyttöönottoa ei koettaisi liian haastavaksi.

- päivittäinen kiinteä työaika klo 9.30-15 (kassapalvelutoimihenkilöt), muut klo 12-15, viikkopalaveriaamuna (ti) klo 9-14
- liukuma aamulla klo 7:50-12 ja illalla klo 15-19.10
- päivittäinen liukuma maksimissaan 3 h
- toimihenkilöiden saatavuus klo 8-18
- vuoroviikoin aamu- ja iltavuoropainotteinen työviikko
- ei erillistä kirjausta lounastauolle

Kynnys työntekijöille ilmoittautua liukuvan työajan käyttöönottoon olisi matala ja sitoutuvuus hyvä. Mallin (Liite 8) perusajatus on, että luotetaan itseemme ja toisiimme liukuvan työajan ja saatavuusaikojen käytössä. Palveluaika olisi klo 8-18 ja työntekijät jaettaisiin pareihin aamu- ja iltavuoropainotteisia viikkoja varten. Päivittäisessä kiinteässä työajassa eli ajassa, jolloin pitää olla paikalla, huomioitaisiin kassatoimihenkilöt, jotta myös heillä olisi mahdollisuus lähteä aiemmin. Heillä olisi siis kiinteä työaika klo 9.30-15, koska kassapalvelut aukeavat klo 10 ja heidän tulee ehtiä tekemään tietyt työtehtävät ennen ovien avaamista. Muilla kiinteä työaika olisi klo 12-15, paitsi tiistaina aamupalaverin vuoksi klo 9-14. Liukua voisi aamulla klo 7.50-12. Kassapalveluissa työskentelevä ehtisi sopia halutessaan asiakastapaamisen aamuun vielä ennen kassapalvelujen aukeamista. Illalla liukumaa voisi käyttää klo 15-19.10. Aamuvuoropainotteisella viikolla töihin pitäisi tulla klo 10 ja iltavuoropainotteisella saisi lähteä aikaisintaan klo 16.30. Näin pystyttäisiin varmistamaan, että joka päivä konttorien ovien ollessa auki klo 10-16.30, olisi paikalla useampi henkilö.

Lisäksi malliin (Liite 8) laadittiin esimerkit aamu- ja iltavuoroviikoista sillä ajatuksella, että työpäivät eivät olisi yli kymmenen tuntisia. Taulukoissa 2 ja 3 on havainnollistettu aamu- ja iltavuoroviikkoja.

Taulukko 2. Esitetty aamuvuoroviikko

	Ma	Ti	Ke	To	Pe
Kiinteä työaika	12-15	9-15	12-15	12-15	12-15
Kiinteä työaika kassapalvelut	9:45-15	9-15	9:45-15	9:45-15	9:45-15
Saatavuusaika	8-18	10-16:30	8-18	8-18	8-18
Liukuman mahdollisuus	7.50-19.00	7.50-19.00	7.50-19	7.50-19	7.50-19
Huomiot Ajanvaraus auki 10-17, kahtena valinnaisena aamuna klo 8 alkaen		aamupalaveri-aamu, ei yli 10 h työpäivää, saatavuusaika voi päättyä aamupalaverin vuoksi jo klo 16:30			

Taulukko 3. Esitetty iltavuoroviikko

	Ma	Ti	Ke	To	Pe
Kiinteä työaika	12-16.30	9-16.30	12-16.30	12-16.30	12-16.30
Kiinteä työaika kassapalvelut	9:45-15	9-15	9:45-15	9:45-15	9:45-15
Ajanvaraus auki	12-18	10-17	12-18	12-18	10-17
Liukuman mahdollisuus	7.50-19.00	7.50-19.00	7.50-19	7.50-19	7.50-19
Huomiot		aamupalaveri-aamu, ei yli 10 h työpäivää			

Lounaita ei tarvitsisi merkata erikseen, vaan ne vähennettäisiin työajasta ja silloin voisi edelleen sulauttaa iltapäivän 10 minuutin kahvitauon osaksi ruoka-aikaa. Ainoastaan silloin, kun työntekijä lähtee ruokailemaan ulos talosta, tulisi hänen kirjata itsensä ulos ja sisään työajan seurannasta. Ylitöihin tarvittaisiin edelleen esimiehen lupa ja tietysti työntekijän itsensä suostumus. Mallin avulla saavutettaisiin työhyvinvointia ja tehokkuutta, kun jokainen pystyisi selkeiden rajojen puitteissa rytmittämään omaa työpäiväänsä. Laadittu malli lähetettiin johtoryhmälle.

6.3 Henkilökunnan osallistaminen

Johtoryhmä työsti laaditun mallin jälkeen oman esityksensä liukuvan työajan mallista (Liite 1), joka lähetettiin henkilökunnalle kommentoitavaksi. Näin henkilökunta osallistettiin (Luku 3.2.2) mallin laadintaan antamalla mahdollisuus esittää omia mielipiteitään. Johtoryhmän työstämässä mallissa nostettiin esille, laaditun mallin laajennettavien palveluaikojen ja työhyvinvoinnin näkökulman lisäksi, myös etäneuvottelujen määrän lisääminen. Näin vähennettäisiin konttoritapaamisten asettamia vaatimuksia työ- ja toimitilaturvallisuuteen liittyen. Aamupainotteisilla viikoilla saatavuusajat alkaisivat vasta klo 9 ja iltavuoropainotteisilla viikoilla olisivat klo 18 asti. Kassapalvelussa työskentelevien mahdollisuuksia käyttää liukumaa, oli kavennettu. Aamun

aloitusajaksi oli laitettu klo 8.45 johtoryhmälle tehdyssä esityksessä olleen klo 7.50 sijasta. Kiinteä työaika oli sitoutettu konttorin aukioloaikaan eli klo 9.45- 16.30.

Henkilökunnalta saatiin kommentit tähän johtoryhmän malliin yhdeksältä toimihenkilöltä, viisi ei vastannut. Kaikki vastaajat kokivat liukuvan työajan hyväksi niin henkilökunnan kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin sekä asiakastyytyvyyden uskottiin lisääntyvän ja sitä kautta antavan myynnille tukea. Tasavertaisuus koettiin tärkeäksi, myös kassapalveluissa pääasiallisesti työskentelevillä tulisi olla mahdollisuus liukuman käyttöön laajemmin. Yhtenä ratkaisuna ehdotettiin siihen konttorien ovien sulkemista aiemmin, iltapäivisin tapaamiset olisivat vain ajanvarauksella. Ruokatauon erillinen kirjaaminen koettiin turhaksi, se olisi syytä vain, jos käytettäisiin ruokailuun normaalia aikaa enemmän. Tärkeä näkökulma tuli esille TESin mukaisten palkallisten poissaolojen, kuten työterveyshuollon lääkärikäyntien osalta, niiden pitäisi olla työaika eivätkä kuluttaisi liukumasaldoa. Asiakastapaamisten toivottiin olevan mahdollisia klo 8-19, osa toivoi jopa, että olisi mahdollista klo 20 asti.

Työhön liittyy oleellisen osana paljon muutakin kuin asiakastapaamiset. Erilaisten verkkokurssien suorittamiset ja Skype- koulutuksiin osallistumiset varmistavat osaamista, uusien toimintamenetelmien hallintaa ja ammattipätevyyttä. Tähän työpäivän aikana on useimmilla haastetta löytää aikaa ja sen vuoksi toivottiin, että liukumaa pystyisi käyttämään eli keräämään plussaldoa myös näitä tehtäviä suorittaessa, ei ainoastaan asiakastapaamisten osalta. Tasavertaisuuden tunne lisääntyisi, kun mahdollisuuksia osaamisen varmistamiseen tuettaisiin tälläkin tavoin.

Aamu- ja iltavuoropainotteiset viikot pareittain saivat kannatusta, samoin mahdollisuus pitää plussaldoja kokonaisuudessaan vapaapäivinä, kun niistä sovittaisiin esimiehen kanssa etukäteen. Extrana esitettiin toive, että joskus olisi mahdollista lähteä perjantaisin töistä jo klo 15. Tämä yhteenveto (Liite 2) henkilökunnan mielipiteistä toimitettiin johtoryhmälle jatkotyöskentelyä varten.

6.4 Käytäntöön tuleva malli

Henkilökunnan mielipiteiden jälkeen johtoryhmä muokkasi laatimiaan sääntöjä siten, että vastaajien toiveiden mukaisesti kassapalveluissa toimivien kiinteää työaika ka-
vennettiin klo 16.30:sta klo 15:een eli parannettiin mahdollisuutta liukua. Illan liuku-
maa lisättiin klo 19:stä klo 19.15:ään, jotta mahdollisesti klo 19:ään asti kestävän asia-
kastapaamisen jälkeen toimihenkilö saa hoidettua työpäivän päätöstyöt. Henkilökun-
nan ehdotus iltavuoroviikon perjantain aiemmin lähtemisen mahdollisuudesta, otettiin
myös huomioon.

Muutosten jälkeen muodostui malli (Liite 9), jolla liukuva työaika otettiin käyttöön.
Asioihin, jotka kehittämishankkeen mukaan säännöissä tuli Työaikalain, Rahoitusalan
Työehtosopimuksen sekä OP Ryhmässä sovittujen sääntöjen ja normien mukaan mää-
ritellä, on perehdytty tarkemmin tämän työn luvussa 4.2. Nämä asiat ratkaistiin seu-
raavasti:

- päivittäinen kiinteä työaika klo 12-15, paitsi kassa/info klo 9.45-15.00
- liukuman alku- ja päättymisajankohta klo 8.45-19.15, ei yli 10 tunnin päiviä
- plus- ja miinussaldojen maksimimäärä – 5h, + 20h
- toimihenkilöiden saatavuusajat määritellään kahdeksi kuukaudeksi etukäteen, ta-
paamisia klo 9-19, voi myös itse sopia toisin näiden ulkopuolelle asiakkaan tarpeen
ja liukumasaldojen puitteissa
- aamu- ja iltavuoropainotteiset viikot, joka toinen viikko pareittain, vähintään kah-
tena iltana ajanvaraus auki klo 18.30 asti ja enintään kahtena aamuna aikavaraus
auki klo 9 alkaen
- plussaldoja voi käyttää iltavuoroviikon perjantaisin niin, että voi lähteä klo 15 sekä
mikäli asiakkaita ei tule kalenteroituihin aamu- tai ilta-aikoihin, liukumaa voidaan
käyttää huomioon ottaen konttorin toimintakyky ja turvallisuus ja myös voidaan
käyttää kokonaisia saldovapaapäiviä työtilanteen salliessa ja esimiehen kanssa etu-
käteen sovittaessa
- osallistutaan yhteisiin palavereihin tiistaisin, tulee huomioida saatavuusajoissa

Laaditun mallin perusteella aamu- ja iltavuoroviikkojen työaikojen sijoittelua on ha-
vainnollistettu taulukoissa 4 ja 5.

Taulukko 4. Aamuvuoroviikko

	Ma	Ti	Ke	To	Pe
Kiinteä työaika (Pakollinen paikallaolo)	12-15	8:50-15	12-15	12-15	12-15
Kiinteä työaika kassapalvelut	9:45-15	8:50-15	9:45-15	9:45-15	9:45-15
Saatavuusaika (Kalenteri auki)	9-17	9-16:30	9-17	9-17	9-17
Liukuman mahdollisuus	8.45-19.15	8.45-18:50	8.45-19.15	8.45-19.15	8.45-19.15
Huomiot		aamupalaveri-aamu, ei yli 10 h työpäivää, saatavuusaika voi päättyä aamupalaverin vuoksi jo klo 16:30			

Taulukko 5. Iltavuoroviikko

	Ma	Ti	Ke	To	Pe
Kiinteä työaika	12-15	8:50-15	12-15	12-15	12-15
Kiinteä työaika kassapalvelut	9:45-15	8:50-15	9:45-15	9:45-15	9:45-15
Saatavuusaika	9-18:30	9-18:30	9-18:30	9-18.30	9-15
Liukuman mahdollisuus	8.45-19.15	8.45-18:50	8.45-19.15	8.45-19.15	8.45-19.15
Huomiot		aamupalaveri-aamu, ei yli 10 h työpäivää			mahdollisuus lyhyempään päivään

Lisäksi määriteltiin, että ruokailuun mentäessä kirjaututaan ulos ja palattaessa sisään. Tupakkatauolle mentäessä tehdään samoin. Ylitöitä tehdään vain esimiehen luvalla. Asiakastilaisuuksia saattaa olla muutamia vuodessa ja niiden katsotaan olevan osa jokaisen työtehtäviä. Osallistuminen on kuitenkin vapaaehtoista ja siitä sovitaan hyvissä ajoin (vähintään 2 viikkoa ennen) esimiehen kanssa. Tällaiset tilaisuudet, kuten Hippokisat, ovat liukumaa klo 19.15 asti, sen jälkeen rahana maksettavaa ylityötä. Mikäli tilaisuudet kuitenkin ovat viikonloppuna, ne katsotaan ylityöksi. Asiakastilaisuudet tai henkilökunnan koulutukset, jotka kestävät yli yön, sovitaan tapauskohtaisesti.

Työaikakirjauksiin käytetään Työteho- järjestelmää (Megaflex), joka on OP Ryhmällä yleisesti käytössä. Siitä käytetään vain nettiversiota, joka löytyy omasta intrasta eli edellyttää työkoneen käynnistämistä. Töihin tullessa kirjaudutaan sisään ja lähtiessä ulos. Korjauksia pystyy tekemään 30 päivän ajan, korjaus vaatii perustelun. Koko päivän kestäviä poissaoloja ei merkata Työtehoon, vaan ne siirtyvät toisen järjestelmän kautta (Jopo). Mikäli joutuu poistumaan kesken päivän, järjestelmä laskee sen päivän työajaksi normaalin työajan.

Malli kaikkine sääntöineen käytiin aamupalaverissa yhdessä koko henkilöstön kanssa. Esityksessä korostettiin, että liukuvan työajan käyttö voi tukea työhyvinvointia sen myötä, että pääsee suunnittelemaan omaa työtään, hallinnan tunne lisääntyy ja on paremmat mahdollisuudet huolehtia omasta jaksamisestaan sekä helpottaa työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista. Palaverin jälkeen pyydettiin sähköpostilla jokaiselta työntekijältä ilmoitus siitä, haluaako lähteä käyttämään liukuvaa työaika. Jokainen työntekijä ilmoitti halukkuutensa. Henkilöstö sai tarkemmat ohjeet Megaflex- ohjelman käytöstä, sisältäen tarkemmat opetusvideot. Liukuvan työajan käyttöönotto aloitettiin huhtikuun alussa 2019 ajatuksena, että ensin testijakso kestää kolme viikkoa, jonka jälkeen sääntöjä tarkastellaan. Sen aikana ei kuitenkaan ilmennyt tarvetta isomille muutoksille, vaan todettiin, että kokemuksia on syytä kerätä pidemmältä ajanjaksolta, jotta vastaan on tullut riittävästi erilaisia tilanteita.

6.5 Työyhteisön odotusten selvittäminen

Käyttöön otettavan mallin esittämisen jälkeen henkilökunnalle lähetettiin sähköpostilla kysely (Liite 3), jolla haluttiin selvittää sitä, millaisia odotuksia, pelkoja tai epäilyksiä käyttöön otettavaan malliin liittyy sekä kokiko henkilökunta, että heidän mielipiteitään kuunneltiin sääntöjä laadittaessa. Kyselyyn vastasi vain neljä henkilöä ja heistäkään kaikki eivät vastanneet jokaiseen kysymykseen. Yksityisyyden suojan säilyttämiseksi vastaukset on koottu seuraavaan yleisellä tasolla.

Vastaajien mielestä mielipiteitä kuunneltiin ja joltain osin koettiin niillä olleen vaikutustakin. Esimerkkinä mainittiin se, että myös kassapalvelussa olevat työntekijät voivat liukua iltapäivästä konttorien ovien vielä ollessa auki. Suurimmat odotukset

liukuvan työajan eduista omaan työhyvinvointiin liittyivät tasavertaisuuden (Luku 5.4) kokemukseen ja siihen, että ei tarvitse tuntea huonoa omaa tuntoa, jos joskus tulee myöhemmin tai lähtee aiemmin esimerkiksi lääkäriissä tai kampaajalla käynnin vuoksi. Etuina mainittiin myös se, että kaikki tehdyt tunnit huomioidaan, ei tule tehtyä ilmaista työtä työajan ulkopuolella sekä mahdollisuus tehdä työtä itsenäisemmin ja yrittäjämäisemmin. Työn ja vapaa-ajan parempi yhteensovittaminen (Luku 5.1) nousi esiin kaikkien vastauksissa.

Haittana vastaajat kokivat mahdolliset haasteet uuden toimintatavan oppimisessa. Pitkään tietynä aikana tehtyä työtä voi olla haasteellista oppia sijoittamaan eri ajankohtaan. Epäiltiin, että vaikeutuuko yhteisten palaverien pitäminen, koska ne koetaan tärkeäksi yhdistäväksi tekijäksi kahden toimipisteen organisaatiossa. Aiemmin hammaslääkärikäynti ei ole virallisesti ollut pois työajasta, vaikkakin se aika on tehty jollain tavalla takaisin. Nyt sellainen poissaolo työstä ei ole työaika eli yksi piiloetu jää pois. Vastaajat pelkäsivät, että tuleeko liukuvasta työajasta oikeasti hyötyä vai hallitseeko työ ajanhallinnan näkökulmasta enemmän, kun sitä pitää suunnitella paremmin. Toisaalta epäilystä aiheuttaa myös se, luotetaanko työntekijöihin ja osataanko kantaa vastuuta.

Käytäntöön tulleet raamit suhteessa siihen mitä odotettiin, poikkesivat vastaajien mielestä eniten siinä, että ruokatauolle pitää kirjata itsensä ulos. Pääosin ruokailut kuitenkin tapahtuvat samassa tilassa ja käytäntönä on ollut, että ruokatauon on voinut pitää niin, että siihen yhdistää iltapäivän kahvitauon, joka siis sisältyy työaikaan. Kirjattaessa ruokatauon ajaksi itsensä ulos, aiempi järjestely ei enää toimi, koska kahvitauko on pois työajasta. Iltapäivän kahvitauko pitäisi pitää erikseen, mutta epäilyksenä on, että tuleeko sitä pidettyä ja näin annettua tämä työehtosopimuksessa määritelty etu pois. Henkilöstö odotti joustavampaa mahdollisuutta lähteä töistä aiemmin. Henkilöstö koki, että vaikkakin kiinteä työaika, jolloin pitää olla paikalla, on melko lyhyt eli klo 12-15, sen hyödyntämistä on säädelty liian tiukasti. Toisaalta pelättiin tulevan tilanteita, että ollaankin yksin työpaikalla, kun kaikki muut ovat hyödyntäneet liukumaa.

Koko työyhteisön hyvinvointia ajatellen tasavertaisuus nousi vastauksissa esiin. Ei synny vääriä olettamuksia eikä tarvetta seurata toisten tekemää työaika, koska järjestelmä tekee sen ja sitä kautta esimiehet ovat tietoisia kaikkien oikeasta työntekoajasta.

Kun yksilö voi paremmin, koko työyhteisö voi paremmin. Selkeitä haittavaikutuksia vastauksissa ei tullut ilmi. Usko työyhteisöön on vahva, muutokset omaksutaan ja niistä selvittää pääsääntöisesti hyvin. Liukuvan työajan koettiin olevan ehdottomasti osa tulevaisuutta.

6.6 Havainnot testijaksolta

Havainnointia (Luku 3.2.4) suoritettiin seuraamalla työntekijöiden toimintatapoja sekä ajanvarausjärjestelmien analytiikkaa tutkimalla (Liite 10). Liukuva työaika vaikutti jokaisen toimihenkilön ajanvarausjärjestelmän saatavuusaikoihin niin, että kaikilta avattiin kalenteri klo 9-18.30 eli tällä välillä jokaiselle oli mahdollista tulla aikavarauksia, ellei saatavuusaikojia sulkenut pois. Ajatuksena tässä oli, että jokainen suunnittelee järjestelmällisesti omaa kalenteriaan niin, että on saatavilla aamu- ja iltavuoroviikon mukaisesti aikoja. Luvian konttorilla sovittiin työparit, jotka ovat vuoroviikoin aamu- ja iltavuorossa, jotta pienemmän henkilömäärän vuoksi ei syntyisi tilanteita, jossa väkeä on paikalla liian vähän. Iltavuorossa olevat voisivat halutessaan lähteä aina perjantaisin klo 15. Nakkilan konttorilla sovittiin myös perjantai käytäntö, mutta ei niin selkeästi aamu- ja iltavuoroviikkoja, koska siellä on henkilökuntaa enemmän. Kesän koittaessa ei työnantaja edellyttänyt, että aamu- ja iltavuoroaikoja tarjottaisiin aktiivisesti, ainoastaan vain tarvittaessa ja työntekijän omien lähtökohtien mukaisesti. Tämä koettiin positiivisena asiana, se lisäsi henkilökunnan keskuudessa tyytyväisyyttä, kun ei kauniina kesäpäivinä tarvinnut sitoutua olemaan kovin myöhään paikalla. Tällaisissa tilanteissa liukuvan työajan jousto tulee parhaiten esille, konkreettisenä etuna aiempaan tilanteeseen.

Työntekijöiden toimintatapoja havainnointiin kalenterimerkintöjen perusteella. Mahdollisuus lähteä vuorollaan perjantaisin klo 15, merkattiin pääsääntöisesti säännölliseksi poissaoloksi kalenteriin. Luvian konttorissa aamu- ja iltavuoroviikot merkattiin myös kalenteriin säännönmukaisesti ja selkeästi, jolloin niistä pystyi helposti havaitsemaan, mikä vuoroviikko on kyseessä. Kuten aiemmin todettiin, Nakkilan konttorilla ei ollut niin selkää tarvetta erotella erikseen aamu- ja iltavuoroviikkoja. Kaikkien kalentereista havaittiin, että omia menoja kalenteroitiin sekä aamuun että iltaan; hammaslääkäriin menot ja parturikäynnit saatiin sovitettua päivään paremmin.

Kun tutkitaan ajanvarausten sijoittumista tunneittain (Liite 10), näkyy selvästi ajanvarausten sijoittumista myös aamun ensimmäisiin ja työpäivän viimeisiin tunteihin. Pankin ovet aukeavat klo 10 ja ennen sitä on ollut vuonna 2019 ajanvarauksia 173 kappaletta. Vuonna 2020 määrä on ollut hieman pienempi. Konttorien ovet menevät kiinni klo 16.30, sen jälkeisiä tapaamisia on ollut vuonna 2019 reilu 200, vuonna 2020 jonkin verran vähemmän. Vuoden 2020 tilastoissa näkyy vajaa vuosi, mikä osaltaan selittää pienempää määrää, mutta enemmän voidaan olettaa olleen vaikutusta koronalla. Korona-tilanteen vuoksi ajanvarausjärjestelmän saatavuusajat supistuivat, koska keväällä tehtiin myös etätöitä ja silloin ei liukuva työaika ollut käytössä etätöissä olevilla toimihenkilöillä. Konttorilla olevien toimihenkilöiden saatavuusaikoja myös supistettiin, koska keväällä ei tarjottu kasvokkain tapahtuvia asiakaskohtaamisia kuin vain niitä välttämättä vaativissa tilanteissa, kuten asuntokaupoissa. Tilastojen mukaan voidaan todeta, että liukuva työaika on laajentanut aikaikkunaa, johon ajanvaraukset sijoittuvat ja asiakkaat sitä kautta saaneet joustoa palveluaikojen laajennuttua.

6.7 Kokemukset testijaksolta

Liukuvan työajan oltua käytössä reilun vuoden, haastateltiin koko henkilökunta. Tarkoitus oli toteuttaa haastattelu kasvokkain, mutta Covid-19 aiheuttaman tilanteen vuoksi haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä toukokuussa 2020. Videohaastattelut tallennettiin, jotta vastauksiin pystyi palaamaan jälkikäteen ja haastattelutilanteessa keskittymään aitoon vuorovaikutukseen. Kysymykset (Liite 4) lähetettiin etukäteen sähköpostilla koko henkilökunnalle (13 hlöä), jotta jokainen pystyi rauhassa syventymään asiaan ennen varsinaista haastattelutilannetta. Rehellisten ja mahdollisimman avoimien vastauksien saamiseksi sovittiin, että kenenkään yksittäisiä haastatteluja ei julkaista nimen kera, vaan vastaukset käsitellään kootusti. Haastattelun kesto sovittiin 30 minuuttia, sen arvioitiin riittävän, jotta haastateltava ei koe sen vievän liikaa aikaa, mutta kuitenkin taataan kiireetön vastaushetki.

6.7.1 Oman työn johtaminen

Lähes kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että liukuva työaika on vaikuttanut positiivisesti oman työn johtamiseen. Oman työn johtamista on käsitelty tarkemmin luvussa 5.3. Päivän aikataulusta on tullut suunniteltua tarkemmin ja helpommin, kun voi tehdä lyhyitä tai pitkiä päiviä. Enää ei ole tarvinnut potea huonoa omaa tuntoa aiemmin lähtemisestä tai myöhemmin tulemisesta. Uusi toimintatapa on myös helpottanut tunnistamaan, milloin työtä pitää tehdä eli miten työaikaa tulee sijoittaa suhteessa aukioloaikoihin. Toisaalta työaika ei johda enää työaikaa, vaan tapaamisia voi sopia asiakaslähtöisemmin. Suunnitelmallisuus on parantunut ja tunne siitä, että pystyy itse johtamaan omaa työtään, on lisännyt työtyytyväisyyttä.

Muutaman vastaajan mielestä liukuvalla työajalla ei ole ollut vaikutusta oman työn johtamiseen. He kokevat, että ainoastaan asiakkailta on enemmän mahdollisuuksia valita milloin saavat tapaamisia sovittua. Toisaalta alun perin ajateltuun aikavarausten aikaikkunan laajentamiseen nähden, ilta-aikoja on vähän saatavilla. Tähän näkökulmaan peilaten on vähän hämärtynyt se, että miksi liukuva työaika on käytössä.

6.7.2 Muutokset ajanhallinnassa

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että ajanhallinta on parantunut. Työajanseuranta-järjestelmä on näytellyt tässä isoa roolia, koska tehty työaika on tullut todennetuksi eikä enää perustu omaan olettamukseen. Vastaajat kokevat, että on tullut kiinnitettyä enemmän huomiota työpäivän pituuteen ja siihen, etteivät ne venyisi kohtuuttoman pitkiksi. Kyky hallita itse työaikaa on parantunut ja selkiytynyt, mutta kuitenkin pääosaa näyttelee asiakkaiden toiveet ja tarpeet.

Vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että ei ole huomannut vaikutusta ajanhallintaan. Liian paljon tulee ylityksiä, koska työmäärä ei ole vähentynyt. Muutos on kuitenkin pitkä prosessi ja ajankäyttöseurannan järjestelmä on tuonut selkeyttä ja poistanut turhia olettamuksia niin työntekijältä itseltään kuin työjohtoltakin siitä, mikä tehty työaika oikeasti päivittäin on.

6.7.3 Vaikutukset työhyvinvointiin

Kaikki vastaajat ovat kokeneet työhyvinvoinnin lisääntyneen ainakin jossain määrin. Työhyvinvointi (Luku 5.1) voidaan kokea eri tavalla, mutta yksimielisiä oltiin siitä, että kun työaikaa seurataan ja on liukuman mahdollisuutta, ei tarvitse kokea huonoa omaatuntoa, jos lähtee joskus aiemmin tai tulee myöhemmin töihin. Mahdollisuus johdattaa itseään ja omaa työtään on parantunut ja sillä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Kun työaikaa seurataan, ei tule tehtyä ylimääräistä niin paljoa kuin ennen ja se lisää työhyvinvointia.

Sovittu käytäntö siitä, että työntekijä pystyy lähtemään iltavuoroviikon perjantaina halutessaan jo klo 15, koettiin olleen konkreettisin työhyvinvointia lisäävä seikka liukuvassa työajassa. Siitä on pyritty pitämään kiinni, tarvittaessa joustoa kuitenkin asiakkaisiin päin on löytynyt. Näihin päiviin on helppo keskittää omat sellaiset menot, jotka pitää saada hoidettua aiemmin. Vastauksista voidaan vetää johtopäätös, että juuri tämä käytäntö on konkreettisin työhyvinvointia lisäävä yksittäinen seikka liukuvan työajan käyttöönotossa.

6.7.4 Työyhteisön tasavertaisuus

Tasavertaisuuden koettiin lisääntyneen liukuvan työajan vuoksi joltain osin. Kun työajan seurantajärjestelmä on käytössä, sen pitäisi mitata jokaisen tehtyä työaikaa todennettavasti. Kun työaika on todennettavissa, voi hyvällä omalla tunnolla tulla joskus myöhemmin tai lähteä aiemmin, jopa kesken työpäivän hoitaa joku henkilökohtainen meno. Joskus on saattanut myös olla ikään kuin kilpailua siitä, kuka on pisimpään töissä, tällaiseen ei enää pitäisi olla tarvetta. Tasavertaisuuden kokemukseen on perehdytty tarkemmin tämän työn luvussa 5.4.

Työajan seurantajärjestelmän heikko kohta on, että toimihenkilön pitää se itse käynnistää ja sammuttaa. Piilotyötä on helppo tehdä, jos ei käytä järjestelmää oikein. Kriittikkiä annettiin myös siitä, onko oikein tulla töihin ennen kuin liukuvan kertymä alkaa. Järjestelmä kirjaa työajan klo 8.45 alkaen, tätä aiemmin aloitettua työaikaa ei huomioida missään. Tästä poikkeuksena on sovittu, että yhteisen koulutuksen alkaessa

esimerkiksi klo 8.30, 15 minuuttia voi lisätä korjauksella päivän loppuun. Osa vastaajista kokee kuitenkin, että aamuisin tehdään piilotyötä edelleen ja se heikentää tasa-vertaisuuden tunnetta. Vastauksissa tuli myös ilmi se seikka, että voiko nyt syntyä ajatus pidentää työpäivää tarpeettomasti, vain plussaldojen keräämisen vuoksi.

6.7.5 Työajan seurannan vaikutus työskentelyyn

Tarpeeton työpäivän pidentäminen liittyy myös työskentelytapaan. Pääosa ei kuitenkaan kokenut työajan seurannan vaikuttaneen merkittävästi omaan tapansa työskennellä. Enemmän on tullut kiinnitettyä huomiota juuri siihen, että tullaan töihin vasta silloin, kun työajan kertyminen alkaa. Pari vastaajaa koki, että liukuva työaika on vähentänyt tarjottavien ilta-aikojen määrää, kun ei ole enää tiettyjä päiviä, jolloin niitä on saatavilla.

Suurin osa vastaajista koki, että työpäivää tulee suunniteltua tarkemmin siitä näkökulmasta, ettei se venyisi liian pitkäksi. Kun jotain asiaa seurataan, sen tiedostaa paremmin ja siihen on helpompi vaikuttaa. Tästä näkökulmasta voidaan ajatella työajan seurannan vaikuttaneen työskentelytapoihin.

6.7.6 Liukuvan työajan tarpeellisuus

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä liukuvan työajan tarpeellisuudesta, vaikka kaikki eivät pysty sitä välttämättä hyödyntämään samalla tavalla erilaisten työnkuvien vuoksi. Tarpeelliseksi liukuva työaika koettiin erityisesti joustavuuden kannalta, se on helpottanut työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Liukuva työaika on antanut vapauden tunnetta, kun työntekijä pystyy esimerkiksi joka toinen perjantai lähtemään kolmelta. Muinakin päivinä joustot, aamulla tai illalla, voi toimihenkilö tehdä hyvällä omalla tunnolla.

Liukuvan työajan mukanaan tuoma järjestelmä työajan seuraamiseksi on koettu erityisen tarpeelliseksi. Kun järjestelmää käytetään niin kuin sitä kuuluu, se poistaa turhia epäilyjä ja olettamuksia niin omaa kuin toisen tekemää työaika kohtaan. Pienille

työyhteisöille tyypillinen huolehtiminen toisen tekemästä työajasta on oleellisesti vähentynyt, vaikkakaan ei kokonaan poistunut.

6.7.7 Liukuva työaika osana palkitsemista

Liukuvaa työaikaa ei ole kohdeorganisaatiossa mielletty palkitsemisen (Luku 5.2) muotona. Enemmän ajatellaan sen olevan nykyaikainen työn tekemisen muoto, jonka käyttö on enemmänkin luottamuksen ja arvostamisen osoittamista työntekijöitä kohtaan. Työnantaja luottaa siihen, että työntekijä pystyy itse arvioimaan, mitkä työt pitää tehdä minäkin päivänä, ennen kuin voi päättää työnteon. Joinakin päivinä tämä voi mahdollistaa normaalia työaikaa aiemman poistumisen ja toisina päivinä taas vaatia pidempään olemisen.

Palkitsemista liukuva työaika voisi olla siinä mielessä, että kun tekee plussaldoja, sen saa vapaana. Aiemmin nämä plussat olivat kokonaan piilotyötä. Palkitsemisen näkökulma voisi nousta paremmin esiin, jos liukuvan työajan käytössä ei olisi niin tiukat raamit, vaan siinä olisi määritelty ainoastaan kiinteä työaika klo 12-15 ja sen ulkopuolella voisi tulla ja lähteä miten haluaa.

6.7.8 Muutostoiveet liukuvan työajan raameihin

Liukuvan työajan alkamis- ja päättymisajankohdat olivat ne, mihin ensisijaisesti toivottiin muutosta. Aamulla työajan kertymisen toivottiin alkavan jo aiemmin. Silloin voisi ottaa asiakkaita jo ennen kello yhdeksää ja antaa asiakasnäkökulmasta enemmän joustoa. Joustoa toivottiin myös itselle, toiset haluaisivat painottaa työpäivää enemmän aamuun ja suorittaa esimerkiksi vaadittavia verkkokursseja ja ammattipätevyyden ylläpitoa, eivät ainoastaan asiakastapaamisia. Toiset taas toivoivat samoista syistä lisää joustoa työpäivän loppuun.

Ruokatauon sisään- ja uloskirjautuminen koettiin pääsääntöisesti tarpeettomaksi silloin, kun ruokaillaan työpaikalla. Erillinen kahvitauko jää pitämättä iltapäivällä, koska toimintatapaan sen pitämiseksi ruokatauon yhteydessä on totuttu, eikä enää koeta

tarpeelliseksi pitää sitä erillisenä taukona iltapäivällä. Ruokatauon kirjaukset voitaisiin rajata vain niihin tilanteisiin, kun ruokailu tapahtuu muualla kuin työpaikalla.

Työajan seurantajärjestelmään toivottiin myös mobiiliversiota, jotta seurannan pysyisi aloittamaan heti työpaikalle saavuttaessa eikä omaa aikaa kuluisi työaseman käynnistämiseen ja päivittämiseen menevään aikaan. Erityisesti hyvä muutos olisi, jos seurantajärjestelmä käynnistyisi ja sammuisi automaattisesti, kun työasema käynnistyy tai sammuu. Tällä vähennettäisiin seurantajärjestelmän oikeanaikaiseen käyttöön liittyviä epäilyksiä.

7 POHDINTA

Liukuvan työajan mallin laatiminen kohdeorganisaatiossa aloitettiin alkuvuoden 2019 aikana. Olen ollut hankkeessa alusta asti aktiivisesti mukana keräämässä tietoa ja luomassa mallia sekä miettimässä sen sääntöjä. Liukuva työaika ja ajankäytön seurantajärjestelmä otettiin käyttöön 8.4.2019 ja olen siitä lähtien myös aktiivisesti havainnoinut sen käyttöä. Käyttöönotto sujui yllättävänkin joustavasti, isoin haaste oli aluksi työajan seurantajärjestelmä päälle ja pois laittamisen muistaminen. Jo ensimmäisten viikkojen jälkeen koettiin, että oman todellisen työajan seuranta on tärkeää. Aiemmin on voinut kuvitella tehdyn työajan väärin. Eritoten on oletettu, että tehty työaika on ollut lyhyempi kuin mitä se on oikeasti ollut.

Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella laaditut raamit ovat tuntuneet soveltuvan hyvin kohdeorganisaation tarpeisiin. Vertailemalla jo käytössä olevia malleja vastaavan kokoisissa organisaatioissa ja ottamalla niistä kohdeorganisaation sääntöihin soveltuvia osia sekä jalostamalla sekä hienosäätämällä niitä, saatiin toimiva ja tarpeisiin sopiva malli (Liite 9). Aamu- ja iltavuoropainotteisuus on todettu hyväksi, eritoten iltavuoroviikon lyhyempi perjantai.

Henkilökunnan osallistamisella mielipiteitä keräämällä on myös merkitystä. Kun henkilökunta saa esittää omia ajatuksiaan ja parannusehdotuksiaan ja jos ne vielä

huomioidaan, uuteen toimintamalliin on helppo sitoutua. Vastauksena kysymykseen, miten saadaan optimoitua työaikaresurssit organisaation käyttöön optimaalisimmin, vastaukseksi saatiin, että laitimalla aamu- ja iltavuoroviikkojärjestelmä tai ainakin sopimalla vuoropainotteisista viikoista. Antamalla työntekijöille mahdollisuus säätää itse omia saatavuusaikojaan, on resurssit riittäneet hyvin laajempaakin aikaikkunaan. Aikavarausten sijoittumisen perusteella voidaan päätellä, että laajennetuilla palveluajoilla on ollut kysyntää. Asiakkaat ovat olleet enemmänkin hämmästyneitä tarjotuista laajemmista palveluajoista, kuin osanneet vaatia vielä aikaisempia tai myöhäisempiä palveluaikoja.

Henkilökunnalla odotukset liukuvan työajan mallista painottuivat pääasiassa jouston mahdollisuuteen ja se tavoite on saavutettu. Itsensä johtamisenkin voidaan katsoa lisääntyneen ja sitä kautta myös työhyvinvoinnin parantuneen. Tasavertaisuuden kokemus on lisääntynyt, enää ei tarvitse kokea huonoa omaa tuntoa, jos lähtee aiemmin tai tulee myöhemmin, työaika on todennettavissa. Liukuvan työajan perusta on, että on vain kiinteä työaika, jonka ympärillä voisi tulla ja lähteä koska haluaa. Kohdeorganisaation luonteen vuoksi, tätä ei ole vielä tässä vaiheessa mahdollista toteuttaa. Tulevaisuudessa pankkitoiminnan muuttuessa ja mahdollisesti kassapalveluja tai konttorien aukioloaikoja supistettaessa, tällainenkin liukuvan työajan malli voi tulla kyseeseen.

Kokonaisuutena kehittämishankkeen avulla saatiin kohdeorganisaation tarpeisiin soveltuva malli, jolla saavutettiin haluttuja tuloksia niin työnantaja, työntekijä kuin asiakasnäkökulmastakin. Ilmeni kuitenkin joitain asioita, jotka tulisi vielä ottaa huomioon. Työpäivän aikana, muusta kuin äkillisestä sairastumisesta johtuva, akuutista diagnoosin tarpeesta johtuva, lääkärissä käynti ei ole työaikaa. Kohdeorganisaation työterveyshuolto on Nakkilassa tai Harjavallassa. Nakkilan konttorissa työskentelevällä kuluu puoli tuntia suuntaansa vähemmän aikaa tällaiseen käyntiin kuin Luvian konttorissa työskentelevälle. Tähän olisi hyvä vielä miettiä joku tasavertaisempi toimintatapa.

Syytä olisi myös seurata ja vaatia, että työajan seurantajärjestelmää käytetään oikein. Se pitäisi laittaa päälle, kun tullaan töihin sekä sammuttaa, kun lähdetään. Töitä ei tulisi tehdä näiden aikojen ulkopuolella. Seurantajärjestelmän käyttö mobiiliin kautta olisi myös toivottu uudistus. Kassapalveluissa työskentelevien henkilöiden

mahdollisuus käyttää liukumaa, erityisesti aiemmin lähtemiseen, olisi myös hyvä vielä yhdessä kerrata. Näin varmistettaisiin heillekin tasavertaisuuden kokemusta. Pienin toimenpitein liukuvasta työajasta saataisiin vielä paremmin kohdeorganisaatiota tyydyttävä malli.

Tehtyjä johtopäätöksiä vahvistaa kohdeorganisaation asiakaspalvelun NPS eli nettosuositteluindeksi, joka on yli 90 (maksimi 100). Liukuvan työajan ja sitä kautta paremman saatavuuden voidaan ajatella osaltaan vaikuttavan asiakkaiden halukkuuteen suositella kohdeorganisaatiota. Henkilöstölle toteutettiin syksyllä 2020 henkilöstötutkimus. Kysyttäessä mitä pitäisi kehittää, jotta työmme sujuisi paremmin, joustavan työn tekemiselle annettiin vain 10% painoarvo (Liite 11). Tämänkin perusteella voidaan siis ajatella, että laadittu liukuvan työajan malli on onnistunut. Tietysti asiaa tulee myös käyttöön otetut etätyö, joka antaa lisää jouston mahdollisuutta. Kohdeorganisaation johto arvioi, että kehittämistehtävässä näkyi selvästi, että liukuvalla työajalla ja sen käyttöönotolla on ollut suuri merkitys moneen asiaan. Tärkeää oli, että tuotiin esille myös se, että hienosäätöä tarvitaan jatkuvasti. Työtehtävät ja niiden tekeminen, etätyöt sekä asiakaskäyttäytymisen muutos ja digitaaliset palvelut haastavat meitä jatkuvasti parantamaan toimintaprosessejamme. Laadittu malli on ollut kohdeorganisaation tarpeisiin hyvä. Kehittämistehtävän tulokset vahvistivat entisestään pankin asiakslupausta olla asiakkaitaan varten.

LÄHTEET

- Airas, K. 2017. Työajat ja työaikamallit Osuuspankeissa. Esitelmä OP Ryhmän HR-päivillä 10.1.2017.
- Airas, K. 2019. Liukuvan työajan periaatteiden tarkastelua. Esitelmä OP Ryhmän luottamusmiesten tilaisuudessa 20.5.2019.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. Viitattu 15.10.2020. Tampere: Vastapaino. Storytel E-kirja.
- Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Viro: Media Zone OÜ. Viitattu 14.4.2020. Storytel E-kirja.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse tavammmin- Palkitseminen esimiestyön ja johtamisen välineenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Halava, I. & Pantzar, M. 2013. Rytmitalous: miksi yhdeksästä viiteen ei toimi. Viitattu 15.4.2019. Finna e-kirja.
- Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen, organisaation käsikirja. Lietua: BALTO print.
- Heikkinen, H. 2018. Toimintatutkimus- kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus. 220.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. Viitattu 4.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud.p. Viro: Print Best.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lehto, A-T. & Engblom, M. 2019. Työaikasäännökset-käytännön käsikirja. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Manka M-L. n.d. Endered Oy:n www-sivut. Viitattu 21.3-2020. <https://eden-red.fi/fi/pida-huolta-tyontekijoista-asiantuntijan-5-vinkkia-tyohyvinvoinnin-edistamiseen/>

- Nakkila-Luvian Osuuspankin www-sivut. Viitattu 14.4.2019.
<https://www.op.fi/web/op-nakkila-luvia/pankin-esittely>.
- Nakkila-Luvian Osuuspankin Tilinpäätös 2018.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-5.uud.p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OP Ryhmän säännöt turvallisuusjärjestelyistä 2020. Helsinki: OP Ryhmä.
- OP Ryhmän säännöt yksityöskentelystä 2020. Helsinki: OP Ryhmä.
- Osuuspankin www-sivut. Viitattu 14.4.2019. [www. op.fi](http://www.op.fi) <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>.
- Rahoitusalan työehtosopimus 2018-2021. Viitattu 14.8.2019 http://www.finanssiala.fi/materiaalit/rahoitusalan_tyoehtosopimus_25032018_31012021.pdf
- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. EU: Docendo Oy
- Ropponen, A., Bergbom, B., Härmä, M. & Sallinen, M. 2018. Asiantuntijatyön työajat: yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Viitattu 14.4.2020.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-790-3>
- Rubanovitsch, M. 2019. STOP Myynti - Pysähdy myymään. Espoo: OY Imperial Sales A
- Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Alma Talent.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. uud.l. Viitattu 15.10.2020. Tammi. Storytel E-kirja.
- Seppänen, S. 2020. Uusi työaikalaki-työajan käsite ja työajan enimmäismäärä. AKT:n jäsenlehti 2, 11.
- Seppänen, S. 2019. Työaikalaki uudistuu-mitkä ovat sen merkittävimmät muutokset? AKT:n jäsenlehti 11, 11. Viitattu 13.4.2020. <http://www.e-julkaisu.fi/akt/11-2019/mobile.html#pid=10>
- Seuri Venla. 'Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen'. Ilmarinen. 12.11.2018. Viitattu 8.10.2018. <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>
- Tarumo, S. 2018. 'Palkitseminen ruokkii motivaatiota'. Viitattu 22.9.2020.
sttk.fi/2018/02/14/palkitseminen-ruokkii-motivaatiota/
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press
- Tolonen, A. 2016. '15 tapaa luoda ideoita'. Blink Helsinki. 24.10.2016. Viitattu 11.11.2019. <https://www.blinkhelsinki.fi/blogi/15-tapaa-luoda-ideoita>

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ @ Elämä – Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas. Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 15.4.2020. [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-683-8%20\(pdf\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-683-8%20(pdf))

Työaikalaki 9.8.1996/605. Viitattu 14.8.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605#L3P13>

Työaikalaki 5.7.2019/872. Viitattu 11.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>

Työajanseurantajärjestelmän hankintaopas. 2018. Deltabit. Viitattu 30.9.2020. <https://www.deltabit.fi/tyoajanseurantajarjestelma-hankintaopas-2018/>

Työterveyslaitos, Joustava työaika. Viitattu 7.1.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 28.1.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5P29>

UEF-verkkosivut. Viitattu 11.11.2019. <https://www.uef.fi/benchmarking>

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus. 93.

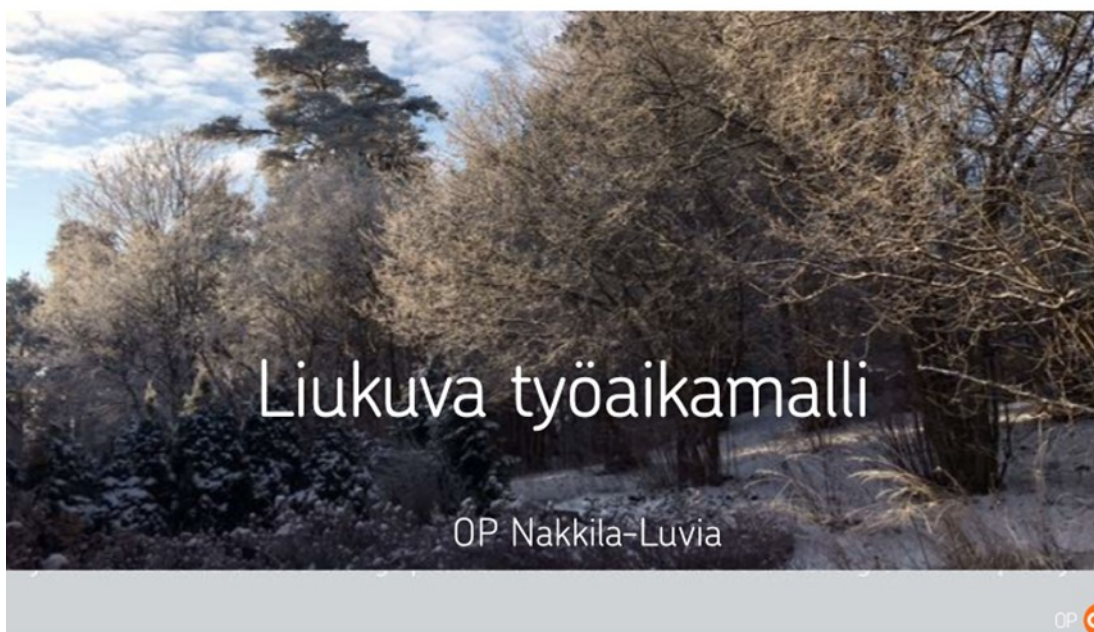
Vesänen, M., Salminen-Kultanen, P., Leinikka, H. & Tenhunen-Ruotsalainen, L. 2013. Sparraava esimies: Kuinka motivoida nuoria työssä? Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto TAT. Viitattu 15.4.2020. https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2014/06/SparraavaEsimies_2013.pdf

Viitala, R. ja Jylhä, E. 2019. Johtaminen-Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus. 159.

Henkilökunnalle kommentoitavaksi lähetetty malli

LIITE 1



Taustalla pyrkimys laajeneviin palveluajoihin, etäneuvottelujen määrän nostoon ja työhyvinvoinnin parantamiseen

#asiakaskokemus #tehokkuus #tulokset #työhyvinvointi

- Työaikakysymys seuraa pyrkimyksestä laajentaa palveluajoja. Tarjotaan nyt pidennettyä neuvottelu-aikaa ma ja ke klo 19.00 saakka
- Tavoitteena verkko-neuvottelujen kasvattaminen
- Työaikajoustopot voivat tukea työhyvinvointia
 - oman työn suunnittelu ja priorisointi, pyrkimys keskittyä olennaiseen
 - hallinnan tunne, mahdollisuus vaikuttaa
 - omasta jaksamisesta huolehtiminen ja pyrkimys tasapainoiseen elämään

p

OP 

Esityksen sisältö

1. Konttorien aukiolo, säännöllinen työaika, liukuman käyttö
2. Ajanvarausjärjestelmä, saatavuusajat
3. Saatavuusaikojen sijoittelu
4. Palaverikäytännöt, yhteistyö ja turvallisuus
5. Työtehon käyttö
6. Pilotti, tekninen toimivuus
7. Tiedottaminen ja käyttöönotto

OP



1. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Konttorien aukiolo, säännöllinen työaika, liukuman käyttö

- Konttorien ovet auki klo 10 – 16:30
- Säännöllinen työaika:
9:40 – 17:00, tiistaisin 8:50 – 17:00
- Työaika (keskimäärin) 37 h 50 min per viikko
- Liukuma päivässä enintään (netto) + 3:00 tuntia
- Liukumamahdollisuus päivittäin klo 8:45 – 18:15 välisenä aikana
- Liukumasaldo max -5 h, + 20 h (pääsääntö)
- Järjestelmä leikkaa ylimenevät plussaldot.
 - miinussaldot -> oma seuranta, esimiesvalvonta.
 - suositus: työaika tasataan 12 viikon jaksoissa (järjestelmä ei erityisesti pakota tasaukseen).

OP



2. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Ajanvarausjärjestelmä, saatavuusajat

- Saatavuusajat merkitään ajanvarausjärjestelmään kahdeksi kuukaudeksi eteenpäin.
- Ajanvarausjärjestelmä pidetään aktiivisesti ajan tasalla.
- Ajanvarausjärjestelmään varatut asiakastapaamiset hoidetaan vastuullisesti ja parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen pyrkien.

OP



3. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Saatavuusaikojen sijoittelu

Lähtökohta: ajanvarausaikoja on oltava tarjolla kattavasti sekä aamu-, päivä-, että ilta-aikoina

- Työntekijä voi painottaa viikkoja siten, että ilta-ajat ovat auki joka toinen viikko

ESIMERKKI:

- Viikko 1
 - Vähintään kolmena iltana ajanvarauksissa ajat auki vähintään klo 18 saakka (ei perjantaisin)
- Jussilla ajatus, että asiakkaan kanssa voisi sopia myöhäisempääkin aikaa tapaamiselle, joka ei silloin olisi liukuman puitteissa, joka käsittääkseni olisi silloin ylityötä tai tunnit pitää manuaalisesti lisätä saldoon (Katjan kommentti)
- Viikko 2
 - Vähintään yhtenä aamuna ajanvarauksissa ajat auki klo 9 alkaen (vai tarvitaanko tällaista lainkaan)

Asiakas keskiössä: aamu/ilta -liukummat asiakastapaamisiin (verkkopuhelinkontaktointi + konttorikanava)

Jos ei asiakasta - ei tarvita aamu/ilta-aikoja

OP



Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Saatavuusaikojen sijoittelu

- Työntekijä voi työtilanteensa mukaan oma-aloitteisesti säännellä työaikansa liukumasääntöjen rajoissa, kuitenkin siten, että liukuman käyttö ei saa heikentää yksikön (konttori) palvelukykyä tai muuta toimintaa.
 - Palaverihin osallistutaan (otettava huomioon saatavuusajoissa)
 - Ajanvarauksia voi itse tehdä myös valmiiksi annettujen saatavuusaikojen ulkopuolelle (asiakkaan tarpeen ja liukumasaldojen puitteissa).
 - Mikäli kalenteroituu iltaan ei tule asiakasta, liukuminen on mahdollista. Tällöin on otettava huomioon yksikön toimintakyky ja turvallisuus.
 - Liukumamahdollisuus klo 8:45 – 19:00.
 - Kiinteä työaikajakso klo 12-15, asiakkuusasiantuntijoilla ja asiakkuusneuvojilla, kassapalvelussa olevilla 9:45 – 16:30.
- Saatavuusaikoja hajautetaan tiimien sisällä siten, että aikoja on joka viikko tarjolla sekä aamuun että iltaan.
- Tilapäisesti esimies voi rajoittaa liukuvan työajan käyttöä, jos yksikön tilanne sitä vaatii.



4. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Palaverikäytännöt, yhteistyö ja turvallisuus

- Palaverihin osallistutaan ja palaveriaamuina liukumaa käytetään vain poikkeuksellisesti; poissaolosta sovitaan etukäteen esimiehen kanssa.
- Työajan sijoittelussa otetaan vastuullisesti huomioon muut konttorissa työskentelevät henkilöt ja oman konttorin toimivuus.
 - Liukumaa voi käyttää, mikäli ilta-aikaan tai aamuaikaan ei ole tulossa asiakasta.
 - Ilmoitetaan kuitenkin aina työkaverille, mikäli ollaan liukumassa pois konttorilta siten, että työkaveri jäisi työskentelemään yksin.
 - Sovimme konttoreittain, että kollegoita on paikalla pankin aukioloaikana myös klo 15 jälkeen (tarkoittaa meillä info +1)



5. Työtehon käyttö

- Työaikaa koskevat kirjaukset tehdään MegaflexTyöteho-järjestelmään, joka löytyy intrasta.
- Työn alkaessa kirjaudutaan sisälle ja töistä lähtiessä ulos.
- Kirjauksia voi korjata jälkepäin 30 päivän ajan, korjaus pitää perustella; ohjelmaan jää merkintä korjauksesta.
- Ruokailuun lähettäessä kirjaudutaan ulos ja palattaessa kirjaudutaan jälleen sisään.
 - Kahvipaussi 10 min.-> ei erillistä uloskirjausta, ei muutosta nykykäytäntöön
- Vuosilomia, sairauspoissaoloja tai muita koko päivän kestäviä poissaoloja ei kirjata Työtehoon, vaan ne siirtyvät SAP:sta. Kirjaukset tehdään SAP:iin kuten tähänkin asti.
- Kesken päivää tapahtuva poistuminen (työaikaa, esim. asiakaskäynti tai sairastuminen) -> järjestelmä laskee työajan normaalin työajan päättymisajan mukaisesti.
- Yityöt siirtyvät Työtehosta SAP:iin -> henkilön tulee kuitenkin käydä SAP:ssa lisäämässä ylityölle peruste ja lähettää kirjaus eteenpäin esimiehelle.
- Liukumasaldot pyritään tasaamaan ennen työsuhteen päättymistä. Tarvittaessa plussaldo korvataan rahana ja miinussaldo vähennetään loppupalkasta.

6. Pilotti, tekninen toimivuus

- Harjoitellaan työaikaa mittaavan ohjelman eli Työtehon käyttöä ja saatavuusaikojen hallinnointia.
- Piloitointi 1.1.2019 – 1.2.2019
 - Kokemuksia kerätään koko jakson ajan
 - Kokemusten käsittely heti jakson päätyttyä -> tarvittavat viilaukset pelisääntöihin.

7. Tiedottaminen ja käyttöönotto

- Koko henkilöstölle tiedottaminen:
 - konttoripalaverissa (marraskuu) ja erillisessä työaika-aamussa
- Tammikuun 2018 aikana käyttöönotto koko hlöstö (skype) **18.01.2018, koulutus omin voimin**
 - Työteho / Megaflexin (sovellustoimittajan) koulutus koko henkilöstölle ennen käyttöönottoa
- Työtehon käytön opastus ja tuki
 - Pilottiryhmä
 - Ryhmän hr tuottaa teknisen tuen **Ydin-portaalin kautta**
- Ajanvarausjärjestelmän käytön kertaus / opastus konttoreittain / tiimeittäin **TÄRKEÄ**
 - Digiryhmän tuki
- Ennen käyttöönottoa pyydetään jokaiselta erikseen suostumus liukuvaan työaikaan siirtymiseen (sähköpostilla PH) **sähköpostilla**
 - Mikäli henkilö ei halua siirtyä liukuvaan työaikaan, hän jatkaa nykyistä työaika, mutta tekee työaikakirjaukset Työtehoon. Roolista riippuen porrastettu työaika tai kiinteä työaika. **Kaikki siirtyvät, myös kassat ja vajaata työviikkoa tekevät. Ainoastaan tuntityöntekijät ulkopuolella.**

© OP



Ensikokemukset

- Tekninen toteutus helppo
 - Tästä huolimatta ”kädestä pitäen” –opastus tarpeen
- Palveluaikoja on tarjolla kalentereissa sovitun mukaisesti; aamupainoviikkoja iltapainoviikkoja vuorotellaan ja tiimien / konttorien hlöstö on limittänyt vuoroja niin, että tarjontaa on selvästi aikaisempaa laajemmin.
- Palaute henkilöstöltä on yksinomaan positiivista.
 - Vähäisiä soraääniä mm. siitä, että ruokatauko kirjataan.
- Palaute esimiehiltä on positiivista; ongelmia ei ole ollut ja käytännön pulmat on ratkaistu sitä mukaa kun niitä on tullut eteen.
 - Esim. työaika, joka ajoittuu ennen 7:45 tai 8:15 jälkeen (palaveriaamujen valmistelut, asiakastilaisuudet) -> tunnit lisätään saldoon

© OP



LIITE 2

LIUKUVA TYÖAIKA KOONTI (Koottu 9 henkilön vastauksista)

Seuraavat asiat nousivat esiin kaikkien/ lähes kaikkien vastauksissa:

Joustava työaika koetaan ehdottoman hyväksi ja tärkeäksi ottaa käyttöön, selkeyttäisi tätä palettia huomattavasti, lisäisi työhyvinvointia, lisäisi asiakastyytyvyyttä, myynnille tukea.

Koskemaan kaikkia, myös esimiehiä ja kassapalveluissa työskenteleviä, sillä kassapalveluiden aukioloajan ulkopuolella tai esim. klo 13-> molemmissa konttoreissa pystytään joustamaan siinä, että joku muukin (kaikki muutkin) voi hoitaa ”infon” tehtäviä kuin Satu ja Marja. Yksi vaihtoehto voisi myös olla, että konttorien ovet menevät kiinni jo klo 13, jonka jälkeen sisään ovisummerilla 16.30 asti, (kesä)perjantaisin klo 15 asti. Ajanvarauksella tulevien asiakkaiden sisäänkäynnin jokainen varmistaa itse.

Ruokataulun ajaksi itsensä kirjaaminen sisään/ulos turhaa, kun ollaan samassa talossa. Jos tauko normaalia pidempi, ylimenevä aika kirjataan erikseen.

TESSin mukaiset palkalliset poissaolot esim. työterveyshuollon lääkäri- ja hoitokäynnit kirjataan järjestelmään, mutta eivät vähennä työaikaa.

Liukuva työajan haluttaisiin mahdollistavan asiakastapaamiset klo 8-19 (ehkä jopa klo 20).

Liukuman puitteista pitäisi voida myös tehdä verkkokursseja ja käyttää koulutustallenteiden kuunteleluun, mikäli ei asiakastapaamisia. Monet koulutus-Skypetkin alkavat jo 8:30, työajan seurannalla ne saataisiin nyt työajaksi, koska nykytavalla niitä ei tule koskaan ”otettua takaisin”. Ongelmana erityisesti, se, että jos koettaa kompensoida niitä lähtemällä joskus aiemmin, kokee huonoa omaa tuntoa, koska nyt ei ole mitään seurantajärjestelmää, josta pystyisi selkeästi todentamaan, että on tullut aiemmin.

Aamu- ja iltavuoropainotteiset liukumat ryhmittäin/pareittain vuoroviikoin. Niiden aikojen sisällä voi päättää miten tulee ja miten lähtee. Selkeät rajat, jolloin pitää olla paikalla ja miten voi liukua.

Tärkeää olisi saada joskus pitää liukumien plussaldoilla kokonainen vapaapäivä, kun esimiehen kanssa siitä sovitaan etukäteen ja ”rajoitus” esim. yksi vapaapäivä /hlö/2 kuukautta.

Kesäperjantaisin tai vaikka joka perjantai konttorit kiinni jo klo: 15, mahdollisuus silti halutessaan toimihenkilön ottaa asiakkaita myöhempään, mutta silloin mahdollisesti yksin paikalla.

Hei!

Kokeilujaksomme on nyt alkamassa ja haluaisin opinnäytetyötä varten kartoittaa ajatuksia, toivomuksia, odotuksia.

Voitte vastata osoitteeseen sonja.ramsten@student.samk.fi. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäisten henkilöiden vastauksia ei tuoda sellaisenaan esille, vaan käsitellään yleisluonteisesti. Halutessanne voitte myös palauttaa paperit nimettömästi suljetussa kuoressa.

Kiitos jo etukäteen!

Miten koet, että mielipidettäsi kuunneltiin liukuvan työajan raameja laadittaessa?

Mitkä ovat suurimmat odotukset liukuvan työajan tuomista eduista omaa työhyvinvointiasi ajatellen?

Entä muita etuja?

Mitä haittaa koet liukuvasta työajasta olevan itsellesi?

Mitä pelkoja tai epäilyksiä sinulla on liukuvaan työaikaan siirtymisestä pidemmän päälle?

Millainen lopputulos annetuista raameista on suhteessa odotuksiisi?

Mitä hyvää odostat liukuvan työajan tuovan koko työyhteisön hyvinvointia ajatellen?

Entä mitä haittavaikutuksia?

Mitä muita ajatuksia liukuvan työajan kokeiluun tai jatkoa ajatellen?

Hei!

Liukuva työaika on nyt ollut meillä reilun vuoden käytössä.

Opinnäytetyötäni (SAMK, Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK), Liukuvan työajan käyttöönotto Nakkila-Luvian Osuuspankissa, varten toteutamme siis ensi viikolla haastattelut Teams-kokouksina, koronatilanteesta johtuen.

Haastattelut tallennetaan, mutta työssä ei kenenkään yksittäiset vastauksen tule nimen kera esille.

Alla kysymykset etukäteen mietittäväksi/ pohdittavaksi.

Miten olet kokenut liukuvan työajan vaikuttaneen itsesi ja oman työsi johtamiseen?

Onko ajanhallintasi parantunut sen myötä?

Oletko kokenut sen lisänneen työhyvinvointiasi?

Koetko liukuvan työajan tuovan työyhteisöömme tasavertaisuutta?

Miten työajan seuranta on vaikuttanut työskentelyysi?

Oletko kokenut liukuvan työajan tarpeelliseksi?

Koetko sen olevan yksi palkitsemisen muoto?

Pitäisikö mielestäsi pankkimme liukuvan työajan raameja muuttaa/ tarkentaa ja jos niin miten?

Haastatteluun varattu aikaa 30 min.

Liukuvan työajan pelisäännöt Osuuspankissa

Liukuman käyttö

- Liukumaa käytetään päivittäisenä liukumana
- **Poikkeustapauksissa** voi pitää saldovapaapäivän, sovittava esimiehen kanssa (**pitääkö tämäkin määrittellä, esim. max 2 pv /vuosi?**)
- Yli 10 tunnin työpäiviä ei saa tulla, jokainen huolehtii itse
- Esimies voi rajoittaa liukuman käyttöä jos yksikön tilanne sitä vaatii
-> ei poista työnjohto-oikeutta

Lepoaika/työaika

- Lepoaika ei voi sijoittua vuoron alkuun tai loppuun
- Jokainen huolehtii lounas/kahvitauoista itse

Kirjautuminen työaikajärjestelmään

- Kirjaututaan kun työaika alkaa, esim. aamukahvit omat omaa aikaa. Lounasta ei tarvitse kirjata, järjestelmä huomioi lounaan (jos käytetään enemmän kuin 20 min, tulee kirjata)

Liukuvan työajan käyttöönotto ei muuta ylityön määräytymisperusteita. Ylityötä tehdään vain työnantajan aloitteesta, toimihenkilön suostumuksella ja esimiehen luvalla.

Viikonloppuisin tapahtuva työ on pääsääntöisesti aina ylityötä, josta sovitaan esimiehen kanssa. Ylityö kirjataan SAP:iin. Poikkeuksena **asiakassuhteen hoitoon** liittyvät tilaisuudet (teatterireissut jne.), jotka ovat vapaaehtoisia ja siten liukumaa. Asiakastilaisuuksiin osallistumisesta sovitaan aina etukäteen esimiehen kanssa. Tehty työ kirjataan liukumajärjestelmään.

Asiakastilaisuudet ovat esimiehillä, päälliköillä ja asiantuntijoilla tehtävään kuuluvaa työtä ja ovat liukumaan. Tilaisuuksiin osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisesta sovitaan esimiehen kanssa.

Liukuvan työajan pelisäännöt Osuuspankissa

Liukuvan työajan järjestelmässä toimihenkilö voi itse määrätä työnsä päivittaisen alkamis- ja päättymisajankohdan sovituissa rajoissa.

asiakas on keskiössä ja järjestelmä perustuu asiakkaan tarpeeseen ja luottamukseen

- Liukuma aamulla ja illalla käytetään asiakastapaamisiin
- Ilta-aika on hyvä hyödyntää asiakastapaamisten lisäksi myös asiakaskontaktointiin puhelimitse.
- Aamun/iltaan liu'utaan silloin kun tulee asiakas, ei muuten.

Saatavuusaikojen laittaminen kalenteriin ja muokkaaminen on jokaisen omalla vastuulla.

- Itsenäinen ajanhallinta ja soittotyön merkitys kalenterin täyttämiseksi korostuu

Yhteisöllisyyden ja tiedon jakamisen kannalta on tärkeää, että perjantaisin kaikki osallistuvat yksikköpalaveriin

Lync-koulutukset ja -tietoisut nauhoitetaan, jolloin ne voi katsoa itselle sopivaan aikaan, jos ei ole töissä lyncin ajankohtana.

Jos Sinulla on viikoittainen sovittu iltavuoro, et voi liukua illasta tai jos sinulla on viikoittainen sovittu aamuvuoro, et voi liukua aamusta

Vuorokautinen liukuma max. 3 tuntia

- Liukuma aamulla 7.50-13.00
- Liukuma illalla 15.00-20.10
- Kiinteä työaika on päivittäin 13.00-15.00.

Saldokertymä voi olla + 20 tuntia ja -5 tuntia, asiakasneuvojilla +/-5 tuntia.

- Liukumasaldoja ei voi ylittää/alittaa

Lähettiläjä: Pekkanen Merja
Lähetetty: tiistai, 13. marraskuuta 2018 8:30
Vastaanottaja:
Aihe: VL: Eri pankkien liukuvan työajan pelisääntöjä
Liitteet:

tässä joitakin esimerkkejä. terveisin Merja

Työaika ja liukuvan työajan pelisäännöt,

Työajat OP (säännöllinen työaika)

Viikkotyöaika 37,5 tuntia:

Maanantai – keskiviikko klo 9.15 – 16.50 (7 t 15 min)

Torstai (tai muu palaveripäivä) klo 8.05 – 16.45 (8 t 20 min)

Perjantai klo 9.00 – 16.45 (7 t 25 min)

Työpäiviin sisältyy 20 min lounastauko, joka ei ole työaika.

Porrastetun työajan mukainen työaika

säännöllinen työpäivä porrastettu työpäivä työtunnit (iltavuoro)

Maanantai-keskiviikko 9.15 – 16.50 12.40 – 20.15 7 t 15 min

Torstai (palaveripäivä) 8.05 – 16.45 11.35 – 20.15 8 t 20 min

Perjantai 9.00 – 16.45 12.30 – 20.15 7 t 25 min

Porrastetusta työajasta johtuen 20 min lounastauko voi sijoittua myös myöhempään aikaan iltapäivästä.

KVA-tiimin työaika (14.8.2017 lukien)

Maanantai – torstai

1. vuoro 8.45 – 16.20 (7 t 15 min)

2. vuoro 9.45 – 17.20 (7 t 15 min)

3. vuoro 10.40- 18.15 (7 t 15 min)

Perjantai 7.55 – 16.45 (8 t 30 min)

Liukuvan työajan pelisäännöt

Liukuma-aika on

- säännöllisen työajan työpäivinä klo 7.30 – 10.30 ja klo 14.30 – 18.30
- iltavuoropäivinä klo 10.30 – 13.00 ja klo 18.15 – 20.30

-ylimenevä aika on ylityötä

☉ Päivittäisen työajan pituus voi olla enintään 10 tuntia. Työaikalainsäädännöstä johtuen Esmikko-järjestelmä kartuttaa vuorokautista työtä enintään 10 tuntia.

☐ Työntekijä voi työtilanteensa mukaan oma-aloitteisesti säännellä työaikaansa liukumasääntöjen rajoissa, kuitenkin siten, että se ei saa heikentää yksikön palvelukykyä tai muuta toimintaa. Tilapäisesti esimies voi rajoittaa liukuvan työajan käyttöä, jos yksikön tilanne sitä vaatii. Yksikköjen palaveriaamun liukuma-mahdollisuutta käytetään vain poikkeuksellisesti. Kertyneitä tunteja voi poikkeustilanteessa vähentää myös kokonaisilla saldovapaapäivillä työtilanteen niin salliessa. Koko päivän vapaasta on sovittava etukäteen esimiehen kanssa.

☐ Tasoittumisjakso on 12 viikkoa, jonka aikana keskimääräisen työviikon pituus tulee olla korkeintaan 37 tuntia. Plussaldojen kertymämäärä voi olla enintään + 20 tuntia ja miinussaldojen liukumamäärä enintään - 8 tuntia. Suositus on, että työaika tasoittuisi jo 1 - 2 viikon sisällä. Liukumasaldon, + 20 tuntia, ylittävät tunnit eivät kerry seurantajärjestelmään vaan leikkautuvat automaattisesti pois. Ylittäviä tunteja ei voi myöskään kerätä "käsikirjanpitoon" pidettäväksi vapaana.

Liukuajan työajan noudattaminen ei edellytä iltatyölisän maksamista. Iltatyölisän maksamisperuste syntyy silloin, kun tehtävän luonne edellyttää iltatyötä, esim. asiakastarpeen näkökulmasta. Iltapalveluajkaan liittyvistä porrastetun työajan säännöllisistä iltatyötunneista maksetaan iltalisää tes:n mukaisesti. Säännöllisyyden määritelmän täyttää esim. iltavuoro keskimäärin kerran 2 viikon jaksossa.

Liukuajan työajan piirissä olevat kirjautuvat aina työn alkaessa ja päättyessä työaikapääätteelle. Työpäivä alkaa siitä kun aloittaa työtehtävänsä.

Mikäli 20 minuutin lounastauko ylittyy, esim. jos käydään lounaalla ulkona, siitä tehdään työaikaleimaus.

Tupakointitauoista tehdään samoin työaikaleimaus.

Vuosilomalle tai sairauspoissaololle jäätessä tehdään kirjaus silloin kuin se on mahdollista.

Liukuvaan työaikaan liitytään sähköposti-ilmoituksella omalle esimiehelle. Ilmoitukset säilytetään Henkilöstöpalveluissa. Liukuajan työajan sopimuksen voi irtisanoa kummankin osapuolen taholta 1kk:n irtisanomisajalla.

Työsuhteen päättyessä päättymishetkellä olevat tuntikertymät korvataan rahana ja miinussaldo vähennetään loppupalkasta

1. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Konttorien aukiolo, säännöllinen työaika, liukuman käyttö

- Konttorien ovet auki klo 10 – 16:30
- Säännöllinen työaika kuten nyt:
9:15 – 16:45 (3 pv), 9:15 – 17:15 (tiistai), 8:05 – 16:45
- Työaika (keskimäärin) 37 h 30 min per viikko
- Liukuma päivässä enintään (netto) + 3:00 tuntia
- Liukumamahdollisuus päivittäin klo 7:45 – 20:15 välisenä aikana
- Liukumasaldo max -5 h, + 20 h (pääsääntö)
- Järjestelmä leikkaa ylimenevät plussaldot.
 - miinussaldot -> oma seuranta, esimiesvalvonta.
 - suositus: työaika tasataan 12 viikon jaksoissa (järjestelmä ei erityisesti pakota tasaukseen).

2. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Ajanvarausjärjestelmä, saatavuusajat

- Saatavuusajat merkitään ajanvarausjärjestelmään kahdeksi kuukaudeksi eteenpäin.
- Ajanvarausjärjestelmä pidetään aktiivisesti ajan tasalla.
- Ajanvarausjärjestelmään varatut asiakastapaamiset hoidetaan vastuullisesti ja parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen pyrkien.

3. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Saatavuusaikojen sijoittelu

Lähtökohta: ajanvarausaikoja on oltava tarjolla kattavasti sekä aamu-, päivä-, että ilta-aikoina

- Työntekijä voi painottaa viikkoja siten, että ilta-ajat ovat auki joka toinen viikko

ESIMERKKI:

- Viikko 1
 - Vähintään kahtena iltana ajanvarauksissa ajat auki vähintään klo 18 saakka
- Viikko 2
 - Vähintään kahtena aamuna ajanvarauksissa ajat auki klo 8 tai 9 alkaen

Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Saatavuusaikojen sijoittelu

- Työntekijä voi työtilanteensa mukaan oma-aloitteisesti säännellä työaikaansa liukumasaäntöjen rajoissa, kuitenkin siten, että liukuman käyttö ei saa heikentää yksikön (tiimi, konttori) palvelukykyä tai muuta toimintaa.
 - Tiimi- ja konttoripalavereihin osallistutaan (otettava huomioon saatavuusajoissa)
 - Ajanvarauksia voi itse tehdä myös valmiiksi annettujen saatavuusaikojen ulkopuolelle (asiakkaan tarpeen ja liukumasaldojen puitteissa).
 - Mikäli kalenteroituun iltaan ei tule asiakasta, liukuminen on mahdollista. Tällöin on otettava huomioon yksikön (konttori, tiimi) toimintakyky ja turvallisuus.
 - Liukumamahdollisuus klo 7:45 – 20:15.
 - Kiinteä työaikajakso klo 11–15, palveluneuvojilla nykyisen kassapalvelumallin aikana 9:45 – 16:40.
- Saatavuusaikoja hajautetaan tiimien sisällä siten, että aikoja on joka viikko tarjolla sekä aamuun että iltaan.
- Tilapäisesti esimies voi rajoittaa liukuvan työajan käyttöä, jos yksikön (tiimi, konttori) tilanne sitä vaatii.

4. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Palaverikäytännöt, yhteistyö ja turvallisuus

- Tiimi- ja konttoripalaveriin osallistutaan ja palaveriaamuina liukumaa käytetään vain poikkeuksellisesti; poissaolosta sovitaan etukäteen esimiehen kanssa.
- Työajan sijoittelussa otetaan vastuullisesti huomioon muut konttorissa työskentelevät henkilöt ja oman tiimin toimivuus.
 - Liukumaa voi käyttää, mikäli ilta-aikaan tai aamu-aikaan ei ole tulossa asiakasta.
 - Ilmoitetaan kuitenkin aina työkaverille, mikäli ollaan liukumassa pois konttorilta siten, että työkaveri jäisi työskentelemään yksin.
 - Sovimme konttoreittain, että tiimin jäseniä / muita kollegoita on paikalla pankin aukioloaikana myös klo 15 jälkeen

Viikko 1, esimerkki "iltaviikosta"

	Ma	Ti	Ke	To	Pe	
Kiinteä työaika Ruokatauko 20 min	9:15 – 16:45 (7:10)	9:15 – 17:15 (7:40)	8:05 – 16:45 (8:20)	9:15 – 16:45 (7:10)	9:15 – 16:45 (7:10)	+ 0:30
Todellinen työaika	10:45–18:15	9:15–18:15	8:05–16:45	9:15–15:45	9:15–16:45	
Saatavuusaika ajanvarausjärjestelmässä	11:00–18:00	10:00–18:00	10:00–16:30	9:30–15:30	9:30–16:30	
Tehdyt tunnit yhteensä	7:10	8:40	8:20	6:10	7:10	37:30
Liukuman käyttö	- 1:30, +1:30	+1:00	-	- 1:00	-	
Työpäivä pituus, jos töissä ap. ja ip. niin, ettei liukumaa	9:15 – 18:15 8:40 + 1:30	9:15 – 18:15 7:40 + 1:00	8:05 – 16:45 8:20	9:15 – 16:45 16:45 7:10	9:15 – 16:45 7:10	+ 2:30

Viikko 2, esimerkki "aamuviikosta"

	Ma	Ti	Ke	To	Pe	
Kiinteä työaika ruokatauko 20 min	9:15 – 16:45 (7:10)	9:15 – 17:15 (7:40)	8:05 – 16:45 (8:20)	9:15 – 16:45 (7:10)	9:15 – 16:45 (7:10)	+-
Todellinen työaika	9:15 – 16:45	8:00 – 16:15	8:05 – 16:45	8:00 – 15:15	9:00 – 16:30	
Saatavuusaika	9:30 – 16:30	8:15 – 16:00	10 – 16:30	8:15 – 15:00	10:00 – 16:15	
Tehdyt tunnit yhteensä	7:10	7:55	8:20	6:55	7:10	37:30
Liukuman käyttö	-	+1:15, -1:00	-	+1:15, -1:30	-	
Työpäivän pituus, jos töissä ip. niin, että liukumaa ei käytetä	9:15 – 16:45 7:10	8:00 – 17:15 8:55 + 1:15	8:05 – 16:45 8:20	8:00 – 16:45 8:25 + 1:15	9:00 – 16:45 7:25 + 0:15	+ 2:45

© OP

OP 

Esimerkki "sekaviikosta"

	Ma	Ti	Ke	To	Pe	
Kiinteä työaika ruokatauko 20 min	9:15 – 16:45	9:15 – 17:15	8:05 – 16:45	9:15 – 16:45	9:15 – 16:45	
	7:10	7:40	8:20	7:10	7:10	
Todellinen työaika	9:15 – 16:45	11:00 – 19:00	8:05 – 16:45	8:00 – 15:30	9:15 – 16:45	
Saatavuusaika	9:30 – 16:30	11:15 – 18:45	10-16:30	8:15 – 15:15	9:15 – 16:30	
Tunnit yhteensä	7:10	7:40	8:20	7:10	7:10	37:30
Liukuman käyttö	-	-1:45, + 1:45	-	+ 1:15, -1:15	-	
Työpäivän pituus, jos töissä ap ja ip niin, ettei	9:15 – 16:45 7:10	9:15 – 19:00 9:25	8:05 – 16:45 8:20	8:00 – 16:45 8:25	9:15 – 16:45 7:10	40:30 + 3:00

© OP

OP 

5. Työtehon käyttö

- Työaikaa koskevat kirjaukset tehdään Työteho-järjestelmään, joka löytyy intrasta.
- Työn alkaessa kirjaudutaan sisälle ja töistä lähtiessä ulos.
- Kirjauksia voi korjata jälkepäin 30 päivän ajan, korjaus pitää perustella; ohjelmaan jää merkintä korjauksesta.
- Ruokailuun lähettäessä kirjaudutaan ulos ja palattaessa kirjaudutaan jälleen sisään.
 - Kahvipaussi 10 min.-> ei erillistä uloskirjausta
- Vuosilomia, sairauspoissaoloja tai muita koko päivän kestäviä poissaoloja ei kirjata Työtehoon, vaan ne siirtyvät SAP:sta. Kirjaukset tehdään SAP:iin kuten tähänkin asti.
- Kesken päivää tapahtuva poistuminen (työaikaa, esim. asiakaskäynti tai sairastuminen) -> järjestelmä laskee työajan normaalin työajan päättymisajan mukaisesti.
- Yityöt siirtyvät Työtehosta SAP:iin -> henkilön tulee kuitenkin käydä SAP:ssa lisäämässä ylityölle peruste ja lähettää kirjaus eteenpäin esimiehelle.
- Liukumasaldot pyritään tasaamaan ennen työsuhteen päättymistä. Tarvittaessa plussaldo korvataan rahana ja miinussaldo vähennetään loppupalkasta.

Periaatteita

- Kaikille (halukkaille) käyttöön, ilmoitus sähköpostilla
- Pankin nro 3 malli hyvä pohja, tarvitsemme kuitenkin niin hiottua mallia?
- Luotamme itseemme ja toisiimme
- Yhteiset raamit, joilla varmistetaan, että palvelua voi saada klo: 8-18

Tavoite

- Päivittäinen kiinteä työaika
 - Satu 9:30-15 Marja samoin?
 - Muut 12-15
 - Tiistaina kaikilla 9-14
- Liukuma 3 h / päivä
 - Liukumamahdollisuus aamulla 7:50-12
 - Illalla 15-19.10
- Pareittain vuoroviikoin aamu- ja iltapainotteiset liukumat ->
 - Aamuvuoro tulee viimeistään klo 10 ja iltavuoro lähtee aikaisintaan klo 16:30
 - Tällä varmistetaan, että joka päivä on paikalla klo 10-16:30 useampi kuin yksi hlö.

Esimerkkejä

- "Aamuvuoroviikolla" voit tulla töihin 7:50-9:45 (tiistaina viim. klo 9) välisenä aikana ja lähteä aikaisintaan klo 15. Ajanvaraus auki 10-17, jota jokainen itse muokkaa tarpeen mukaan. Kahtena valinnaisena aamuna ajanvaraus auki jo klo 8
- "Iltavuoroviikolla" voit tulla töihin viimeistään klo 12 (tiistaina klo:9) ja lähteä aikaisintaan klo 16:30. Ajanvaraus auki 12-18 (ma, ke ja to) (ti ja pe 10-17), itse muokataan tarpeen mukaan.
- Asiakkaita voi siis ottaa vastaan klo 8-18 (jopa 19 asti), mutta klo 8-9:45 ja 16:30-18(19) voi olla mahdollista, että työskentelee yksin
- Ei yli 10 h työpäiviä
- Lounasta ei tarvitse erikseen kirjata, vähennetään automaattisesti. Jos normaalia pidempi lounas, ylittyvä aika kirjataan poissaoloksi.
- Ei muuta ylityön määrätymisperusteita. Ylitöitä tehdään vain työnantajan aloitteesta, työntekijän suostumuksella ja esimiehen luvalla.

Edut

- Asiakslähtöistä, aikaisempia ja myöhäisempiä neuvotteluaikoja löytyy entistä paremmin
- Työnmielekkyyys, voi itse vaikuttaa päivän pituuteen, mutta asiakkuuksien hoito ei kärsi
- Työhyvinvointi, entistä vapaampaa painottaa työpäivää enemmän aamuun tai iltaan
- Tehokkuus lisääntyy entisestään, kun henkilökunta saa itse rytmittää työpäiväänsä



Taustalla pyrkimys laajeneviin palveluaikoihin, etänevottelujen määrän nostoon ja työhyvinvoinnin parantamiseen

#asiakaskokemus #tehokkuus #tulokset #työhyvinvointi

- Työaikakysymys seuraa pyrkimyksestä laajentaa palveluaikoja. Ryhmän mallin mukainen palvelulupaus (laajennetut palveluajat) klo 8 – 20.
- Verkkoneuvottelujen tai muiden etänevottelujen avulla on mahdollisuus palvella asiakasta työskentelykonttorista riippumatta.
- Työaikajoustop voivat tukea työhyvinvointia
 - oman työn suunnittelu ja priorisointi, pyrkimys keskittyä olennaiseen
 - hallinnan tunne, mahdollisuus vaikuttaa
 - omasta jaksamisesta huolehtiminen ja pyrkimys tasapainoiseen elämään



1. Laajennettujen palveluajojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Konttorien aukiolo, säännöllinen työaika, liukuman käyttö

- Konttorien ovet auki klo 10 – 16:30
- Säännöllinen työaika kuten nyt:
ma, ke, to, pe 9.30 – 17.10 ja ti 8.50 – 17.10
- Työaika (keskimäärin) 37,5 h per viikko (ruoka-aika 20 min ei lasketa työaikaan)
- Liukuma päivässä enintään (netto) + 3:00 tuntia
- Liukumamahdollisuus päivittäin klo 8.45 – 19.15 välisenä aikana
- Liukumasaldo max -5 h, + 20 h (pääsääntö)
- Järjestelmä leikkaa ylimenevät plussaldot.
 - miinussaldot -> oma seuranta, esimiesvalvonta.

2. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Ajanvarausjärjestelmä, saatavuusajat

- Saatavuusajat merkitään ajanvarausjärjestelmään kahdeksi kuukaudeksi eteenpäin.
- Ajanvarausjärjestelmä pidetään aktiivisesti ajan tasalla.
- Ajanvarausjärjestelmään varatut asiakastapaamiset hoidetaan vastuullisesti ja parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen pyrkien.
- Itsenäinen ajanhallinta ja soittotyön merkitys kalenterin täyttämiseksi korostuu

© OP

OP 

3. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Saatavuusaikojen sijoittelu

Lähtökohta: ajanvarausaikoja on oltava tarjolla kattavasti sekä aamu-, päivä-, että ilta-aikoina

- Työntekijä voi painottaa viikkoja siten, että ilta-ajat ovat auki joka toinen viikko vuoroviikoin
- Niillä, jotka ovat tehneet iltapainotteisen viikon, mahdollisuus ensi sijassa lähteä perjantaisin aikaisemmin, aikaisintaan klo 15.00.
- Sovitaan etukäteen ketkä tekevät iltapainotteista ja ketkä aamupainotteista, vuoroviikoin

ESIMERKKI:

- Viikko 1
 - Vähintään kahtena iltana ajanvarauksissa ajat auki **vähintään** klo 18.30 saakka
- Viikko 2
 - Enintään kahtena aamuna ajanvarauksissa ajat auki **klo 9 alkaen**

© OP

OP 

4. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Saatavuusaikojen sijoittelu

- Työntekijä voi työtilanteensa mukaan oma-aloitteisesti säännellä työaikaansa liukumasääntöjen rajoissa, kuitenkin siten, että liukuman käyttö ei saa heikentää yksikön (konttori) palvelukykyä tai muuta toimintaa.
 - Henkilökunnan palaveriin osallistutaan, kaikki paikalla tiistain viikkopalaverissa (otettava huomioon saatavuusajoissa)
 - Ajanvarauksia voi itse tehdä myös valmiiksi annettujen saatavuusaikojen ulkopuolelle (asiakkaan tarpeen ja liukumasaldojen puitteissa).
 - Mikäli kalenteroituun iltaan ei tule asiakasta, liukuminen on mahdollista. Tällöin on otettava huomioon yksikön (konttori) toimintakyky ja turvallisuus.
 - Liukumamahdollisuus klo 8:45 – 19:15.
 - Kiinteä työaikajakso klo 12-15, paitsi kassa/infossa toimivilla 9:45 – 15:00.
- Saatavuusaikoja hajautetaan konttorien sisällä siten, että aikoja on joka viikko tarjolla sekä aamuun että iltaan.
- Tilapäisesti esimies voi rajoittaa liukuvan työajan käyttöä, jos tilanne sitä vaatii.

© OP



5. Laajennettujen palveluaikojen ja liukuvan työajan pelisäännöt Palaverikäytännöt, yhteistyö ja turvallisuus

- Henkilökuntapalaveriin (tiistai) osallistutaan ja palaveriaamuina liukumaa käytetään vain poikkeuksellisesti; poissaolosta sovitaan etukäteen esimiehen kanssa.
- Työajan sijoittelussa otetaan vastuullisesti huomioon muut konttorissa työskentelevät henkilöt ja oman tiimin toimivuus.
 - Liukumaa voi käyttää, mikäli ilta-aikaan tai aamuaikaan ei ole tulossa asiakasta.
 - Ilmoitetaan kuitenkin aina työkaverille, mikäli ollaan liukumassa pois konttorilta siten, että työkaveri jäisi työskentelemään yksin.
 - Sovimme konttoreittain, että muita kollegoita on paikalla pankin aukioloaikana myös klo 15 jälkeen
 - Henkilö voi vähentää saldoa myös kokonaisilla saldovapaapäivillä työtilanteen sen salliessa; asiasta tulee sopia esimiehen kanssa
 - Yli 10 tunnin työpäiviä ei saa tulla, jokainen huolehtii itse
 - Liukuvan työajan käyttöönotto ei muuta ylityökäytäntöä. Ylityötä tehdään vain esimiehen luvalla

© OP



6. Asiakastilaisuudet

- Asiakastilaisuudet ovat tehtävään kuuluvaa työtä ja ovat osa liukumaa
- Tilaisuuksiin osallistuminen on vapaaehtoista ja siitä sovitaan esimiehen kanssa (2 viikkoa ennen tilaisuutta)
- Lauantai/sunnuntai -työt ovat ylityötä
- Yli yön retkiin/matkoihin liittyvät asiakastilaisuudet tai henkilökunnan koulutukset, sovitaan tapauskohtaisesti
- Hippokisat ovat liukumaa klo 19.15 saakka, jonka jälkeen ylityötä, joka maksetaan rahana

© OP



7. Työtehon käyttö

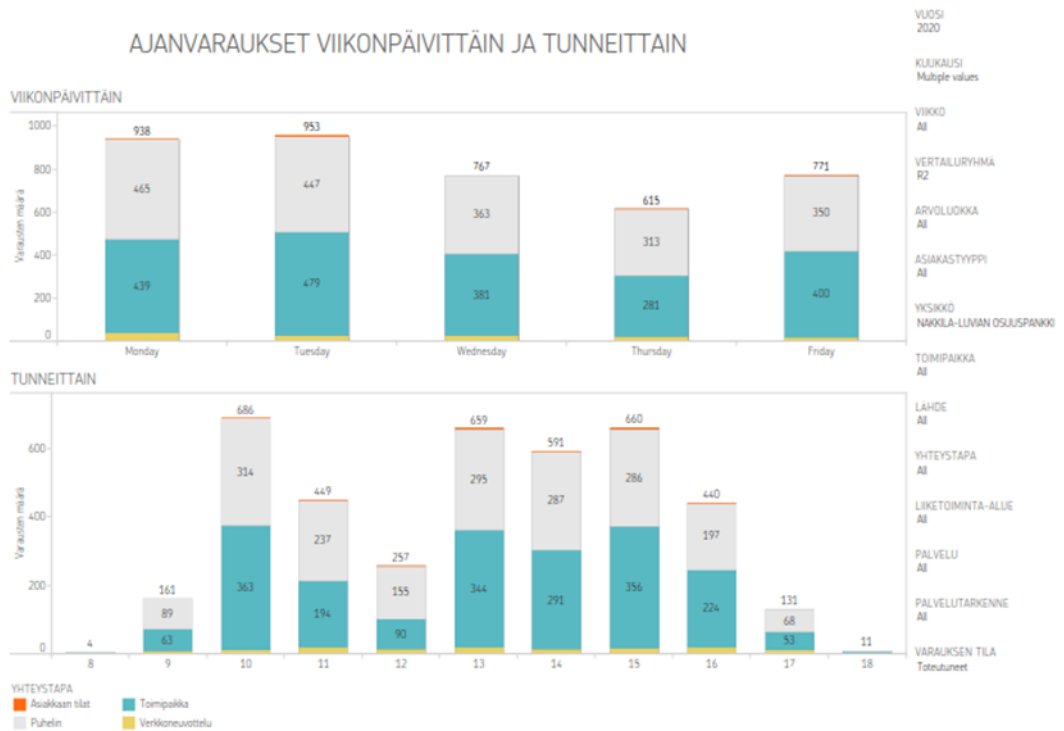
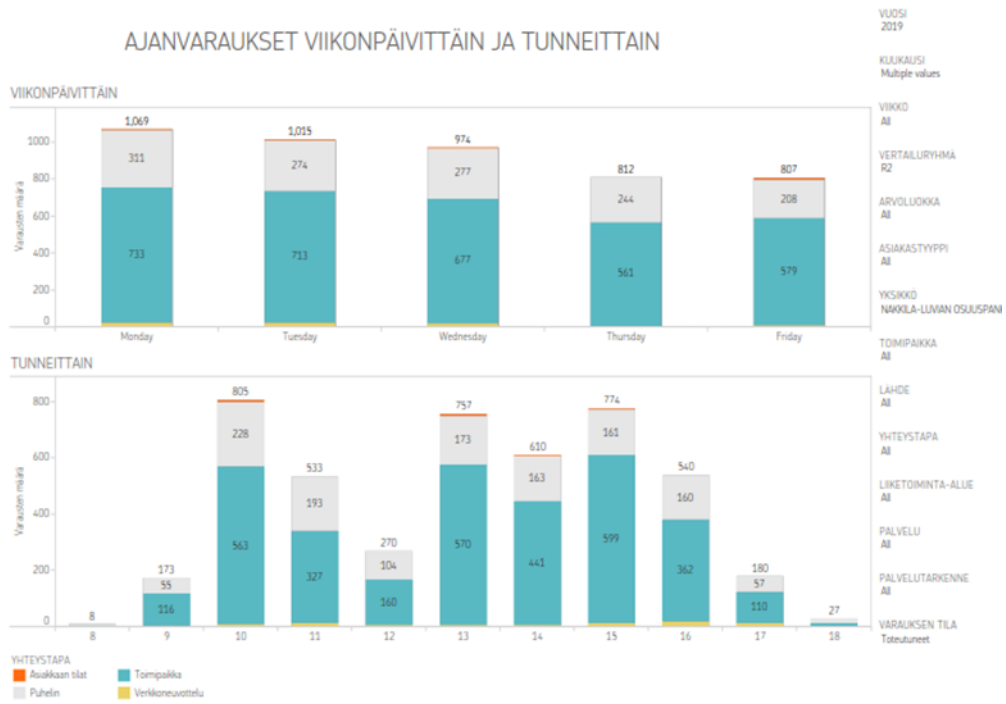
- Työaikaan koskevat kirjaukset tehdään Työteho-järjestelmään, joka löytyy intrasta.
- Työn alkaessa kirjaututaan sisälle ja töistä lähtiessä ulos.
- Kirjauksia voi korjata jälkepäin 30 päivän ajan, korjaus pitää perustella; ohjelmaan jää merkintä korjauksesta.
- Ruokailuun lähettäessä kirjaututaan ulos ja palattaessa kirjaututaan jälleen sisään.
 - Kahvipaussi 10 min. -> ei erillistä uloskirjausta
 - Tupakkatauko, kirjaututaan ulos
- Vuosilomia, sairauspoissaloja tai muita koko päivän kestäviä poissaoloja ei kirjata Työtehoon, vaan ne siirtyvät Joposta.
- Kesken päivää tapahtuva poistuminen (työaika, esim. asiakaskäynti tai sairastuminen) -> järjestelmä laskee työajan normaalin työajan päättymisajan mukaisesti.
- Yityöt siirtyvät Työtehosta Jopoon -> henkilön tulee kuitenkin käydä Jopo:ssa lisäämässä ylityölle peruste ja lähettää kirjaus eteenpäin esimiehelle.
- Liukumasaldot pyritään tasaamaan ennen työsuhteen päättymistä. Tarvittaessa plussaldo korvataan rahana ja miinussaldo vähennetään loppupalkasta.

© OP

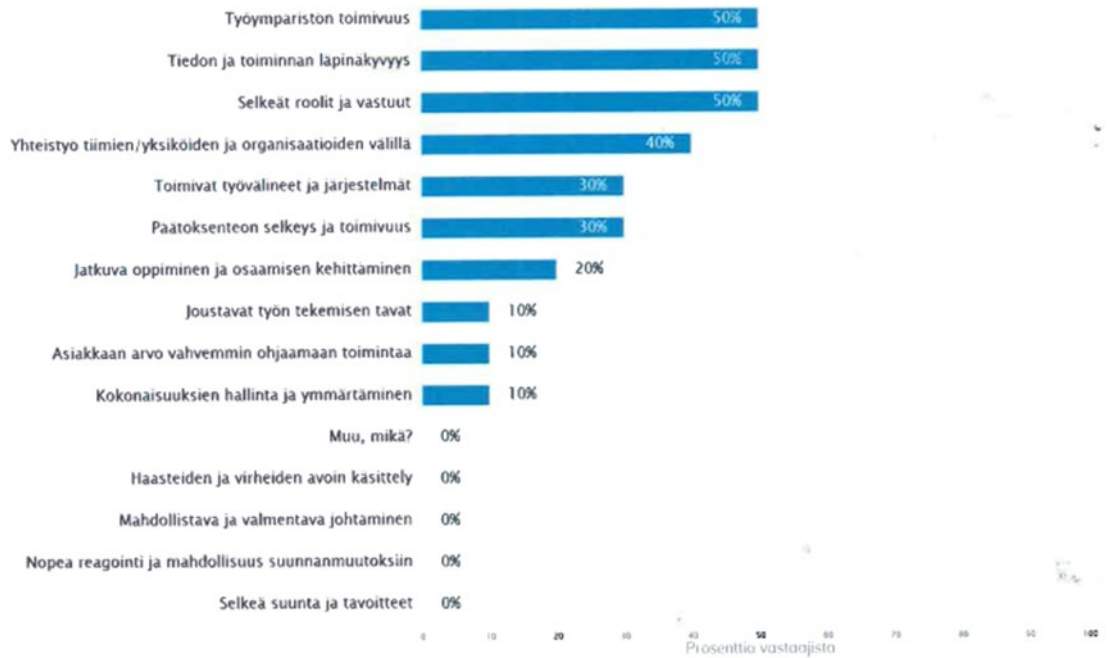


7. Tiedottaminen ja käyttöönotto

- Koko henkilöstölle tiedottaminen:
 - konttoripalaverissa helmikuussa
- Kevät 2019 aikana käyttöönotto koko hlöstö
 - Työteho / Megaflexin (sovellustoimittajan) koulutus koko henkilöstölle ennen käyttöönottoa
- Työtehon käytön opastus ja tuki
 - Pilottiryhmä
- Ajanvarausjärjestelmän käytön kertaus
- Ennen käyttöönottoa pyydetään jokaiselta erikseen suostumus liukuvaan työaikaan siirtymiseen sähköpostilla
 - Mikäli henkilö ei halua siirtyä liukuvaan työaikaan, hän jatkaa kiinteää työaika, mutta tekee työaikakirjaukset Työtehoon. Roolista riippuen porrastettu työaika tai kiinteä työaika.



Työn sujuvuus: Mitä asioita kehittämällä työmme sujuisi paremmin Nakkila-Luvia Op



● OP Ryhmän henkilöstötutkimus 2020

N: 30

2
0