



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ANNIINA LEPPIHALME

Työaikapankilla työhyvinvointia Suomen Lakitilitoimistolle

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN KOULU-
TUSOHJELMA, YAMK 2021

Tekijä Leppihalme, Anniina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2021
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Työaikapankilla työhyvinvointia Suomen Lakitilitoimistolle		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli työaikalain mukaisen työaikapankin sääntöjen ja sopimuksen suunnittelu Suomen Lakitilitoimisto Oy:lle. Tavoitteena oli laatia kohdeorganisaation tarpeisiin sopiva työaikapankin malli, jonka suunnittelussa on otettu huomioon työntekijöiden, työnjohdon ja työnantajatasen toiveet ja näkemykset, positiiviset työhyvinvoinnin vaikutukset sekä sitoutumisen kasvattaminen. Lisäksi lopputuloksena syntyi työaikapankin sopimusluonnos.</p> <p>Kohdeorganisaatiossa on otettu aiemmin käyttöön liukuva työaika. Kohdeorganisaatiossa työskentelee henkilöitä myös muissa, kuin varsinaisissa kirjanpidon tehtävissä, joille ei välttämättä kerry liukuvan työajan työtunteja niin, kuin kirjanpidon tehtävien parissa työskenteleville. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ratkaisu, joka hyödyttää tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä.</p> <p>Opinnäytetyön tarve pohjautui kohdeorganisaation tarpeisiin löytää juuri sille soveltuvat työaikapankin säännöt. Työaikalain asettamat vähimmäisvaatimukset työaikapankille ovat melko suppeat, eivätkä näin soveltuneet sellaisenaan kohdeorganisaation käyttöön.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus, jossa hyödynnettiin tutkimusmenetelmänä haastatteluja. Tutkimuksen aikana haastateltiin työntekijöitä, työnjohtoa ja työnantajatasoa. Haastattelut osoittivat, että työntekijät ovat toivoneet monipuolisia työajan joustoja olemassa olevien työajan joustojen lisäksi. Sekä työntekijät, työnjohto että työnantajataso kokivat, että työaikapankilla täydennetään olemassa olevia työajanjoustoja tehokkaasti, lisätään työhyvinvointia sekä sitoutumista kohdeorganisaatioon.</p> <p>Haastatteluiden perusteella löydettiin kehittämisen kohteita työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä työaikapankkiin kertyneiden vapaiden ja niiden seurantaan liittyen.</p>		
Avainsanat Työaikapankki, työaikalaki, työajan joustot, työhyvinvointi, sitoutuminen		

Author Leppihalme, Anniina	Type of Publication Master's thesis	Date December 2021
	Number of pages 70	Language of publication: Finland
Title of publication Well-being at work by a working time bank to Suomen Lakitiltoimisto		
Degree programme Management and Service Business, Master's Programme		
Abstract <p>The topic of the thesis was to plan rules and agreement of the working time bank for Suomen Lakitiltoimisto Ltd. The aim was to develop a working time bank model that suits the needs of Suomen Lakitiltoimisto. The working time bank has been planned to take into account wishes and views of employees, management and employer, the positive effects of well-being at work and increasing commitment.</p> <p>Flexible working hours have previously been introduced in the target organization. The target organization also employs non-accounting employees who do not necessarily have working hours of flexitime in the same way as accounting employees. The aim of the thesis was to find a solution that benefits all employees equally.</p> <p>The need for the thesis was based on the needs of the target organization to find the relevant working time banking rules. Law of working time sets minimum requirements for the working time bank. The requirements are quite narrow and thus not only suitable for to use of the target organization.</p> <p>The research approach of the thesis was constructive research, where interviews were used as a research method. During the research employees, management and the employer level were interviewed. Interviews showed that employees have wanted diverse working time flexibility in addition to existing working time flexibility. Both the employees, the management and the employer level felt that the working time bank effectively complements the existing working time flexibilities, increases well-being at work and commitment employees to the target organization.</p> <p>Based on the interviews, the future development targets are a general development of well-being at work and the monitoring of free time accumulated in the working time bank.</p>		
Keywords Working time bank, law of working time, working time flexibility, well-being at work, commitment		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Työaikapankin yleiset tavoitteet	7
2.2 Toteutusympäristö.....	8
2.3 Kohdeorganisaatiossa toteutettu henkilöstökysely keväällä 2021	9
2.4 Tavoitteet.....	11
2.5 Tietoperusta ja teoreettinen viitekehys.....	12
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	14
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	14
3.2 Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet.....	17
3.3 Tiedonkeruumenetelmät.....	18
3.4 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä	19
3.5 Erilaiset haastattelumenetelmät.....	20
4 LAKISÄÄTEISEN TYÖAIKAPANKIN TAUSTAA	23
4.1 Työaikapankin suhde taloushallintoalan työehtosopimukseen	23
4.2 Työaikalain uudistuksen taustaa työaikapankin näkökulmasta.....	24
5 TYÖAIKAPANKILLA TYÖHYVINVOINTIA.....	27
5.1 Työhyvinvoinnin määritelmä	27
5.2 Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen joustavien työaikojen suunnittelussa ..	29
5.3 Vastavuoroisuus mahdollistaa työaikajoustojen onnistuneen toteutuksen	30
5.4 Työnantajan velvollisuudet työhyvinvoinnin edistäjänä.....	32
5.5 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sitouttamisen keinona.....	35
6 TYÖAIKAPANKKI	38
6.1 Työaikapankin määritelmä.....	38
6.2 Työaikapankista sopiminen.....	39
6.3 Työaikalaki määrittelee vähimmäisvaatimukset	39
6.4 Työaikapankkiin siirrettävät erät.....	40
6.5 Työaikapankkivapaaan pitäminen	42
6.6 Työaikapankin purkaminen.....	42
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	43
7.1 Toimenpidesuunnitelma	43
7.2 Tutkimuksen toteutus	44
7.3 Teemat.....	45
7.4 Haastatteluiden kulku.....	46
7.5 Sisällön analyysi.....	47

7.6 Teema 1 – Henkilökunnan odotukset työaikapankista.....	49
7.7 Teema 2 – Työaikapankki osana työajan joustoja	50
7.8 Teema 3 - Työhyvinvointi ja sitoutuminen.....	52
7.9 Teema 4 – Vastavuoroisuus	53
7.10 Teema 5 – Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo	54
8 TYÖAIKAPANKIN SÄÄNNÖT JA MALLISOPIMUS.....	55
8.1 Sopimuksen tarkoitus ja tavoitteet	56
8.2 Työajan tasoittumisjakso.....	56
8.3 Työaikapankkiin siirrettävissä olevat erät.....	57
8.4 Työaikapankkiin siirrettävissä olevat enimmäiserät	59
8.5 Pankkivapaiden pitäminen	60
8.6 Pankkivapaan ajalta maksettavat ansiot ja vaikutukset työaikaan	61
8.7 Työaikasaldon seuranta.....	61
8.8 Työkyvyttömyys pankkivapaan aikana.....	62
8.9 Rahasuoritukset työaikapankista.....	63
8.10 Työaikapankin toimivuuden seuranta	63
8.11 Sopimuksen voimassaolo ja tulkinta sekä erimielisyyksien ratkaisu.....	64
8.12 Sopimuksen allekirjoitus.....	64
9 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	65
9.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	66
9.2 Johtopäätökset.....	67
10 POHDINTA	68
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työaikalaki uudistui 1.1.2020. Yksi työaikalain merkittävistä uudistuksista on työaikalain mukaisen työaikapankin käyttöönoton mahdollisuus kaikissa yrityksissä. Lakiuudistuksen myötä työaikapankin käyttöönotto on mahdollista myös niissä yrityksissä, joiden alaa sitovassa työehtosopimuksessa ei ole sovittu työaikapankista tai vaihtoehtona työehtosopimuksessa sovitulle työaikapankille. (Työaikalaki 872/2019, 14 §.)

Uudistunutta työaikalakia sovelletaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Lakiuudistuksen yhtenä tavoitteena on mahdollistaa aiempaa joustavammat työajan järjestelyt. Uudistunut työaikalaki mahdollistaa työaikapankin perustamisen kaikilla työpaikoilla. Työaikapankin avulla voidaan yhdistää työ- ja vapaa-aikaa. Työaikaa, ansaittuja vapaita ja vapaa-ajaksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia voidaan säästää ja yhdistää toisiinsa ja pitää myöhemmin vapaana. (Työaikalaki 14 §.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on toteuttaa työaikalain mukaisen työaikapankin säännöt ja mallisopimus Suomen Lakitiltoimisto Oy:lle. Työaikapankin suunnittelun tavoitteena on luoda malli, joka mahdollistaa entistä tehokkaamman työn ja vapaa-ajan yhdistämisen työntekijöille, parantaa henkilöstön työhyvinvointia, joka puolestaan sitouttaa työntekijöitä työhön ja työnantajaan. Organisaatiossa on otettu aiemmin vuonna 2021 käyttöön liukuvan työajan mahdollisuus. Entistä tehokkaammilla työn ja vapaa-ajan järjestelmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että työajan joustojen mahdollisuudet halutaan mahdollisimman monipuolisiksi ja laajoiksi, jotka tässä yhteydessä tarkoittavat liukuvan työajan lisäksi työaikapankin käyttöönottoa. Suomen Lakitiltoimistolle on erittäin tärkeää, että henkilöstö voi työssään hyvin. Monipuoliset ja joustavat työajat mahdollistavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen hektisellä tili-toimistoalalla.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tämä kehittämistyö toteutetaan Suomen Lakitilitoimistolle. Kohdeorganisaatiossa on tunnustettu tarve yksilöllisille työajan järjestelyille. Kohdeorganisaatiossa on aiemmin otettu käyttöön liukuvan työajan ja etätöiden mahdollisuus. Työaikapankilla halutaan entisestään kasvattaa työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omiin työaikoihin ja vapaa-ajan järjestämiseen. Työaikapankilla tavoitellaan entistä parempaa työhyvinvoinnin tasoa ja sitoutumista kohdeorganisaatioon.

2.1 Työaikapankin yleiset tavoitteet

Työaikalain mukaisen työaikapankin tavoitteena on mahdollistaa työaikapankin käyttö kaikilla työpaikoilla. Työaikapankkia koskevia määräyksiä on ollut jo useiden alojen työehtosopimuksissa, mutta työaikalain mukainen työaikapankki mahdollistaa työaikapankin käyttöönoton myös järjestäytymättömissä yrityksissä. Työpaikalla voidaan valita, toteutetaanko työehtosopimuksen mukainen työaikapankki vai työaikalain mukainen työaikapankki. Työaikapankin tarkoituksena työpaikoilla on ennen kaikkea edistää työntekijöiden työssä jaksamista ja yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. (Hietala, Kaivanto & Schön 2019, 129–130.)

Työaikalain mukaan työaikapankkiin voidaan tallettaa esimerkiksi säännöllisen työajan lisäksi tehtyjä lisä- ja ylityötunteja ja muita ajaksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia (Työaikalaki 14 §; Hietala ym. 2019, 132, 137). Tarkemmin työaikapankin sisältöä ja sisällöstä sopimista tarkastellaan luvussa 6. Palvelualalle on ominaista, että kysyntä vaihtelee kausittain ja siten myös työajat. Työaikapankki sopii tällaisille yrityksille. Vaihtelevat työmäärät johtavat yrityksissä usein siihen, että hiljaisempina aikoina yritysten on lomautettava henkilöstöä, jolloin kasvaa riski siitä, että henkilöstö hakeutuu muualle töihin. Työaikapankkiin kertyneitä tunteja voidaan pitää vapaana hiljaisempina aikoina. Näin yrityksissä voidaan nostaa toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden määrää ja vähentää kausiluonteisia, määräaikaista työsuhteita. Työaikajärjestelyitä suunniteltaessa on ratkaisevaa, miten työt hoidetaan poissaolojen aikana ja miten ylimääräiset vapaat sijoitetaan. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Yli-Korkala 2014.) Ammattitaitoisen työvoiman saanti on ollut viime vuosina valtakunnallinen

haaste ja osaavasta työvoimasta käytävä kilpailu on kovaa. Tämän kehittämistyön kohteena olevalla työaikapankilla tavoiteltava kasvava työhyvinvointi ja sen myötä sitoutuneisuus kohdeorganisaatioon vähentää kohdeorganisaation riskiä menettää hyviä työntekijöitä kilpailijoille. Kuten Manka & Manka (2016) toteavat, muuttunut työelämäkulttuuri vaatii kohdeorganisaatiolta joustoja työajoissa, jos työntekijöistä halutaan pitää kiinni. (Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön www-sivut 2020.) Hakonen ym. (2014) lisäksi muistuttavat, että kokemusten mukaan yksilölliset työratkaisut esimerkiksi joustavien työaikajärjestelyiden kautta toimivat parhaiten, kun työyhteisö on moninainen. Erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet ja mahdollisuudet ovat erilaisia.

2.2 Toteutusympäristö

Kehittämistyön kohdeyrityksenä on Suomen Lakitilitoimisto Oy ja tytäryhtiö Satakunnan Lakitilitoimisto Oy, jotka tuottavat asiakkailleen taloushallinto-, kirjanpito-, isännöinti-, ja yritysten kehittämispalveluja. Tässä kehittämistyössä puhutaan yhteisesti edellä mainituista yrityksistä Suomen Lakitilitoimistona. Yrityksen asiakkaita ovat yritykset, taloyhtiöt, julkiset organisaatiot ja kuntayhtiöt. Asiakaspalvelun keskiössä ovat nopea lähipalvelu, erinomainen asiakaskokemus sekä asiakkaiden liiketoiminnan kasvu ja kannattavuuden kehittäminen. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat Parkanossa, Kihniössä, Nokialla ja Jämijärvellä.

Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee noin 20 henkilöä. Työntekijöiden ikärakenne on monipuolinen ikäjakauman ollessa noin 23–60 vuotta. Naistyöntekijöitä on selvästi enemmän, kuin miestyöntekijöitä. Monipuolisuus johtaa siihen, että myös tarpeet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi ovat erilaiset. Kehusmaakin (2011, 61) nostaa teoksessaan esiin, että hyvän työelämän ja työhyvinvoinnin perusta on yksilöllisyyden huomioiminen ja erilaisuuden arvostaminen. Joki (2018, 118) yhtyy ajatukseen toteamalla, että työpaikoilla tulee huomioida eri elämäntilanteiden tuomat erityispiirteet. Yksilöllisten tarpeiden huomioimista käsitellään tarkemmin luvussa 5.3. Ammattinimikkeitä ovat muun muassa taloushallinnon asiantuntija, kirjanpitäjä, isännöitsijä ja yritysasiantuntija. Taloushallinnon työtä johtaa pääkirjanpitäjä, joka toimii lähiesihenkilönä taloushallinnon asiantuntijoille ja kirjanpitäjille. Toimitusjohtaja toimii

esihenkilönä pääkirjanpitäjälle ja muille, kuin taloushallinnon asiantuntijoille ja kirjanpitäjille. Tämän kehittämistyön tekijä työskentelee yrityksessä hallintopäällikkönä ja vastaa muun muassa henkilöstöhallinnon kehittämistä.

Yritys on ollut viimeisen vuoden voimakkaassa kasvussa ja tulevaisuudessa tavoitteena on laajentaa toimintaa ja asiantuntijapalveluita entisestään. Yritys on kasvattanut liiketoimintaa toteuttamalla kaksi liiketoimintakauppaa vuosina 2019 ja 2020. Neljä työntekijää ovat siirtyneet yrityksen työntekijöiksi liiketoimintakauppojen myötä.

Yrityksen arvot pohjautuvat tyytyväiseen henkilöstöön. Liiketoimintakauppojen ja henkilöstön voimakkaan kasvun myötä yrityksen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota hyvään henkilöstöjohtamiseen, yhtenäisiin työskentelytapoihin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yrityksen tarjoamissa palveluissa henkilöstön työajat ovat vaihtelevia. Varsinkin kirjanpidon palveluissa työt ruuhkautuvat kausittain tilinpäätöskauden huipentuessa. Yritys on jo aiemmin ottanut käyttöön työajan ja työnteon joustojen järjestelmistä liukuvan työajan ja etätyömahdollisuuden ja nyt yritys on päättänyt ottaa käyttöön myös työaikalain mukaisen työaikapankin. Työaikapankin avulla yritys tavoittelee entistä toimivampaa ja parempaa henkilöstön työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen järjestelmää sekä työhyvinvoinnin kasvua ja sitä kautta myös sitoutuneisuutta työhön.

2.3 Kohdeorganisaatiossa toteutettu henkilöstökysely keväällä 2021

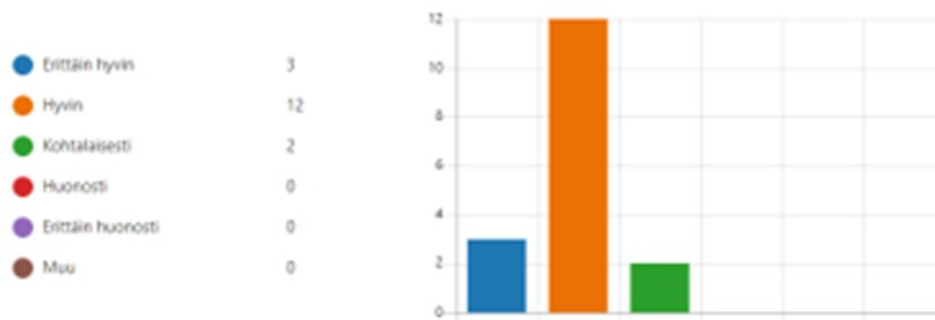
Suomen Lakitilitoimistossa toteutettiin henkilöstökysely keväällä 2021. Henkilöstökyselyn keskeisenä tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat henkilöstön ajatukset organisaation keskeisistä henkilöstötavoitteista ja tyytyväisyys työhön. Kyselyssä kysyttiin mielipiteitä muun muassa johtamisesta, toimintatapojen selkeydestä, viestinnästä, työn kuormituksesta, työstä palautumisesta, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta ja etätyön tekemisen halukkuudesta.

Henkilöstökyselyn avulla haluttiin muun muassa selvittää, millaisia työajan järjestelyjä toivotaan, jotta työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vastaa mahdollisimman hyvin henkilöstön omia toiveita. Henkilöstökysely on toiminut ja toimii pohjatietona

uusien työaikajärjestelyiden, kuten liukuvan työajan, etätyön ja tämän kehittämistyön kohteena oleva työaikapankin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kyselyn jälkeen kohdeorganisaatiossa on otettu käyttöön liukuva työaika ja etätyön mahdollisuus.

7. Miten koet pystyväsi yhdistämään työn ja yksityiselämän tällä hetkellä?

Lisätietoja



10. Koetko, että pystyt järjestämään työstä vapaa-aikaa silloin, kun haluaisit?

Lisätietoja



11. Haluaisitko, että sinulla olisi mahdollisuus muuttaa lomaraha vapaapäiviin niin halutessasi?

Lisätietoja



Kuvio 1. Ote henkilöstökyselyn tuloksista.

Kuviossa 1 esitetään ote Suomen Lakitiltoimistossa toteutetusta henkilöstökyselystä. Lähes kaikki vastaajista ovat kokeneet, että pystyvät yhdistämään työn ja vapaa-ajan hyvin. Lisäksi lähes kaikki kokivat, että pystyvät järjestämään työstä vapaa-aikaa, silloin, kun haluavat. Kuitenkin lähes puolet ovat vastanneet, että haluaisivat lomarahojen olevan muutettavissa vapaa-ajaksi. Tämän henkilöstökyselyn pohjalta kohdeorganisaatiossa on suunniteltu erilaisia työajan ajan joustoja ja tämä kysely ja sen tulokset

toimivat myös esitietona tämän kehittämistyön kohteena olevan työaikapankin suunnittelussa.

2.4 Tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena on toteuttaa työntekijöitä ja työnantajaa palveleva työaikalain mukaiset työaikapankin säännöt ja mallisopimus. Työaikapankin säännöt esitellään tarkemmin luvussa 8. Työaikapankin säännöt avaavat työaikapankkisopimuksen sisältöä. Tämän kehittämistyön lopuksi esitellään työaikapankin säännöistä johdettu mallisopimus (LIITE 2), joka toimii myös sopimusluonnoksena tulevalle työaikapankin käyttöönotolle. Työaikapankin varsinainen käyttöönotto rajataan tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Työaikapankin suunnittelun ja myöhemmin käyttöönoton tavoitteena on kasvattaa kohdeorganisaation työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista työpaikkaa kohtaan. Työaikalaki määrittelee, mistä asioista työaikapankkia perustettaessa on vähintään sovittava, mitä työtunteja tai muita rahamääräisiä etuuksia työaikapankkiin saa siirtää, mitä ei ole mahdollista siirtää, sekä mitkä ovat työntekijän oikeudet vapaata pidettäessä. On kuitenkin syytä korostaa, että on suositeltavaa sopia muustakin, kuin lain asettamista vähimmäisvaatimuksista. Työaikapankin käyttöönotto on aina molempuolinen sopimus työnantajan ja työntekijöiden välillä. Työaikapankki otetaan aina käyttöön koko henkilöstöllä tai henkilöstöryhmällä. Onnistuneen työaikapankin tunnusmerkkejä ovat työntekijöiden ja työnantajan tyytyväisyys, yhteiset pelisäännöt ja yhdenvertaisuus. (Työaikalaki, 14 §; Hietala ym. 2019, 137.)

Tavoitteen toteutumiseksi voidaan esittää seuraavat tutkimuskysymykset, joihin kehittämistyössä haetaan ratkaisuja:

Päätutkimuskysymys:

Miten luoda Suomen Lakitilitoimistolle työaikalain mukainen työaikapankki, joka luo työhyvinvointia ja sitouttaa työntekijöitä kohdeorganisaatioon?

Apukysymykset:

- Mitä työaikalain mukaisen työaikapankin käyttöön ottaessa tulee ottaa huomioon ja mistä asioista on vähintään sovittava?
- Millaisia odotuksia henkilökunnalla, työnjohdolla ja työnantajalla on työaikapankista?
- Mitä hyötyjä työaikapankin käyttöönotolla on työnantajan ja työntekijöiden näkökulmasta?
- Mistä asioista halutaan työaikapankin käyttöönoton yhteydessä sopia, ja miten työaikapankki puretaan, mikäli se ei toimi?
- Millaiset yhteiset pelisäännöt luodaan?

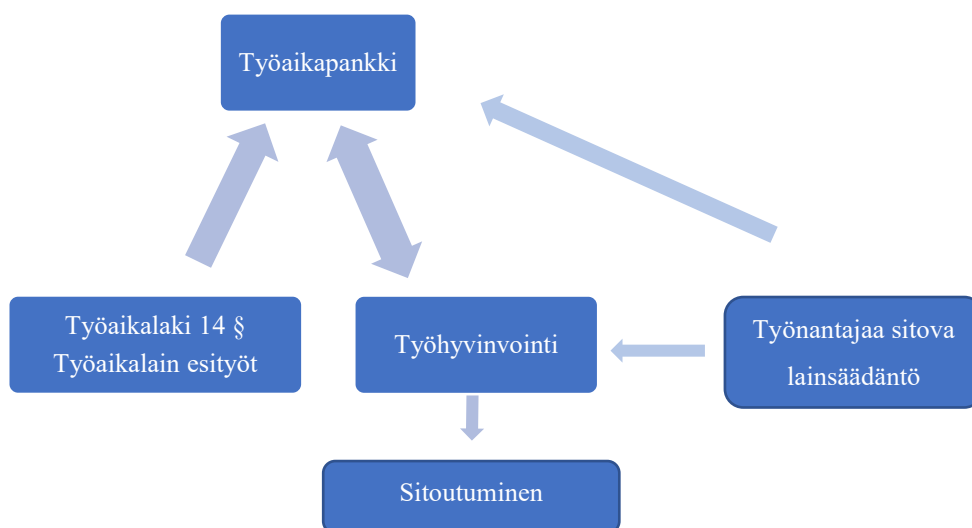
2.5 Tietoperusta ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusteoria muodostaa opinnäytetyön tietoperustan ja teoreettisen viitekehysten. Tutkimusteorialla on välitön yhteys tutkimusongelmaan, sen ratkaisemiseen ja aineiston kokoamiseen. Teoreettinen viitekehys kehystää tutkimustyön näkökulman, tutkimusongelman ja -kysymykset, hypoteesin, ideat ja tavoitteet. Teoreettinen viitekehys tarkoittaa tiettyä näkökulmaa, josta tutkimuksessa aikaan saatuja havaintoja tarkastellaan. Tutkimus edellyttää teoreettista argumentaatiota empiiristen havaintojen ymmärtämiseksi. (Alasuutari 2011; Vilkka 2021.)

Tämän kehittämistyön keskeisiä käsitteitä ovat kohdeorganisaation asettamien tavoitteiden näkökulmasta ovat työajan joustot, työaikapankki, työhyvinvointi ja sen lisääminen sekä sitoutuminen työhön ja työnantajaan työajan joustojen näkökulmasta. Kohdeorganisaatiossa uskotaan, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja sen mahdollistaminen lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista kohdeorganisaatioon. Kauhasen (2012, 199) näkemys tukee tätä ajatusta ja hän nostaakin teoksessaan esiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen yhtenä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Kauhanen (2012, 200) on määritellyt työhyvinvoinnin niin, että työoloja kehitetään, työn sisältöä monipuolistetaan ja töitä järjestellään niin, että kokonaisuus tyydyttää sekä työnantajaa että työntekijöitä. Tässä kehittämistyössä työaikapankin käyttöönoton avulla pyritään pääsemään tällaiseen tilanteeseen kohdeorganisaatiossa.

Hakosen ym. (2015) mukaan työssään hyvinvoiva sitoutuu myös työnantajaan. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen järjestelmä ja tässä tapauksessa työaikapankki voidaan nähdä eräänlaisena palkitsemisen ja sitouttamisen keinona. Joustavien työaika-järjestelyiden vaikutusta työhyvinvointiin ja sitoutumiseen tarkastellaan tarkemmin luvussa 5.

Keskeisiä teorialähteitä tässä kehittämistyössä ovat 1.1.2020 voimaan tulleet työaikalakiuudistus ja sen esityöt, uudistuneen työaikalain oikeuskirjallisuus työaikapankin näkökulmasta, työnantajaa sitova muu lainsäädäntö sekä työhyvinvoinnin ja sitouttamisen kirjallisuus. Kehittämistyön tarkoituksena on toteuttaa työaikalain mukaisen työaikapankin käyttöönotto kohdeorganisaatiossa. Kehittämistyön haasteellisuutta lisää lakiuudistuksen mukaisen olemassa olevan oikeuskäytännön, tutkimusten ja kirjoitetun tiedon puute.



Kuvio 2. Työn teoreettinen viitekehys

Kuviossa 2 esitetään kehittämistyön viitekehys, joiden avulla tutkimuskysymyksiin löydetään ratkaisut. Kuviossa ylimpänä on työaikapankki, joka syntyy tämän kehittämistyön tuloksena. Työaikapankin raamit muodostavat työaikalain 14 § ja uudistuneen työaikalain esityöt työaikapankin osalta. Työaikapankin ja työhyvinvoinnin välillä on kahdensuuntainen nuoli, jolla tässä kehittämistyössä tarkoitetaan sitä, että työaikapankilla odotetaan kasvatettavan kohdeorganisaation työhyvinvointia, mutta myös työaikapankki itsessään täytyy suunnitella niin, että sillä on edellytykset kasvattaa työhyvinvointia. Teoriaosuudessa käsitellään työnantajan velvollisuuksia työhyvinvoinnin

edistäjänä ja mitä täytyy ottaa huomioon työaikapankkia suunniteltaessa. Velvollisuuksia käsitellään eri lainsäädännön näkökulmasta. Lakia yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 ei sovelleta Suomen Lakitilitoimistossa, koska säännöllinen työntekijämäärä jää alle 20 ja siksi sen lain käsittely on rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Työhyvinvoinnista lähtee nuoli sitoutumiseen, joka tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että kasvavalla työhyvinvoinnilla odotetaan olevan vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen kohdeorganisaatioon.

Yhtenä tärkeimpänä tutkimuskysymyksenä on, miten toteutetaan onnistuneesti työaikalain mukaisen työaikapankin säännöt ja sopimusmalli käyttöönottoa varten kohdeorganisaatiossa. Ensinnäkin kohdeorganisaatio saadaan kiinnostumaan työaikapankin käyttöönotosta, koska sen odotetaan lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia ja sitä kautta saadaan sitoutettua henkilöstöä kohdeorganisaatioon kasvavan työhyvinvoinnin myötä. Henkilöstön näkökulmasta työaikapankin käyttöönotto kasvattaa työhyvinvointia ja vapaa-ajan sovittamisen mahdollisuutta työhön. Onnistuessaan työaikapankin toimivat säännöt ja työaikapankkisopimuksen malli ja myöhemmin käyttöönotto luovat tilanteen, jossa sekä työnantaja että työntekijät hyötyvät.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän kehittämistyön tutkimuksellinen lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimus. Tavoitteena on luoda kohdeorganisaatiolle toimiva työaikapankin säännöt ja mallisopimus vastaten tässä kehittämistyössä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. On tärkeää ensin selvittää, miten konstrukttiivinen tutkimus toteutetaan ja mitä vaiheita siihen kuuluu. Lisäksi selvitetään erilaisten tutkimusmenetelmien vaihtoehtoja ja valitaan niistä tämän kehittämistyön näkökulmasta sopivimmat.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Empiirisessä tutkimuksessa pyritään ongelmanratkaisuun. Tutkimuksella pyritään löytämään ratkaisu tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksessa yhdistyvät teoria ja

havainnoiva tutkimus, jossa yhdistyvät erilaiset tutkimusmenetelmät. (Heikkilä 2014, 12.) Oikeustiede puolestaan on tieteenala, joka tutkii oikeutta. Oikeustieteellisessä tutkimuksessa valitaan tutkimukseen sopivat tutkimusmenetelmät. Tutkimuskohde vaikuttaa siihen, millaisia metodeja tutkimustyössä käytetään. Tästä syystä on tärkeää, että on tietoa siitä, millaisia metodeja oikeustieteen piirissä on, jotta osataan valita tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät sekä tunnistaa niiden erot ja rinnakkaiskäytön mahdollisuudet tutkimuksessa. Oikeustieteelliset tutkimusmenetelmät ovat riippuvaisia tutkittavan oikeustieteen osa-alueesta, eikä näin ollen voida osoittaa mitään yleisiä ja yhteisiä tutkimusmenetelmiä. Oikeustieteelliset tutkimusmenetelmät ovat joustavia, avoimia ja moninaisia. Oikeustiede voi olla myös vuorovaikutuksessa muiden tieteenalojen kanssa. (Hirvonen 2011, 4–11, 21–35, 56.) Nykyään onkin tavallista, että erilaisia oikeustieteellisiä tutkimusmenetelmiä käytetään rinnakkain, ja että oikeustiedekin nähtäisiin monimenetelmällisenä tutkimusalana (Määttä ym. 2012, 9).

Oikeusdogmatiikan eli lainopin tutkimuskohteena on voimassa oleva oikeus. Lainoppi selvittää voimassa olevien normien sisältöä ja mikä merkitys laista ja muista oikeuslähteistä löytyvällä materiaalilla on. Lainoppi myös selvittää tietyssä oikeusyhteisössä voimassa olevaa oikeutta tulkinnallisilla menetelmillä oikeuslähteistä saatavan tiedon avulla. Lainoppi antaa kuvauksen voimassa olevasta oikeudesta, joten sitä voidaan kutsua kuvaavaksi tieteksi. Lainopin avulla voidaan vastata kysymykseen, miten asioiden kuuluu voimassa olevan oikeuden mukaan mennä. Lainoppi selvittää voimassa olevien oikeusnormien sisältöä. (Hirvonen 2011, 22–24; Helsingin yliopiston www-sivut.) Oikeusdogmatiikka koskee tässä kehittämistyössä sitä osuutta, jossa asiaa selvitetään lainsäädännön sisällön näkökulmasta.

Oikeustieteen teoreettinen tarkastelu erottuu usein normatiiviseen ja ei-normatiiviseen lähestymistapaan. Normatiivisella lähestymistavalla tarkoitetaan oikeusdogmatiikkaa eli lainoppia, kun taas ei-normatiivinen lähestymistapa tarkoittaa muita oikeuden lähestymistapoja, kuten empiirisiä menetelmiä tutkimuksessa. Kun lainopilla tarkoitetaan tutkimuksessa oikeussäännösten tulkintaa ja systematisointia, empiirinen menetelmä tutkimuksessa puolestaan korostaa oikeusjärjestyksen toimivuutta todellisuudessa. Empiirisen oikeustutkimuksen avulla voidaan tutkia muun muassa lainsäädännön, lainsäädäntöuudistusten, tuomioistuinten ja kansalaisten oikeusturvan toteutumista ja toimivuutta käytännössä. (Lindfors 2014, 10–13; Ervasti, K.)

Empiirisen oikeustutkimuksen merkitys korostuu oikeusjärjestyksen ja lainvalmistelun näkökulmasta. Kaijus Ervastin mukaan on tärkeää ymmärtää, miten oikeusjärjestelmä vaikuttaa ruohonjuuritasolla, jottei oikeustiede jää liian abstraktiksi oppirakennelmaksi. Empiiristä tietoa tarvitaan tutkimustyössä myös tutkimuskohteen valinnassa ja tutkimusongelman määrittelemisessä. (Lindfors 2014, 10–13.) Empiiristä tutkimusta voidaan tehdä laadullisena eli kvalitatiivisena tai määrällisenä eli kvantitatiivisena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto edustaa tutkimuskohteen olennaisia piirteitä, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto edustaa tilastollista perusjoukkoa. (Ervasti, K.)

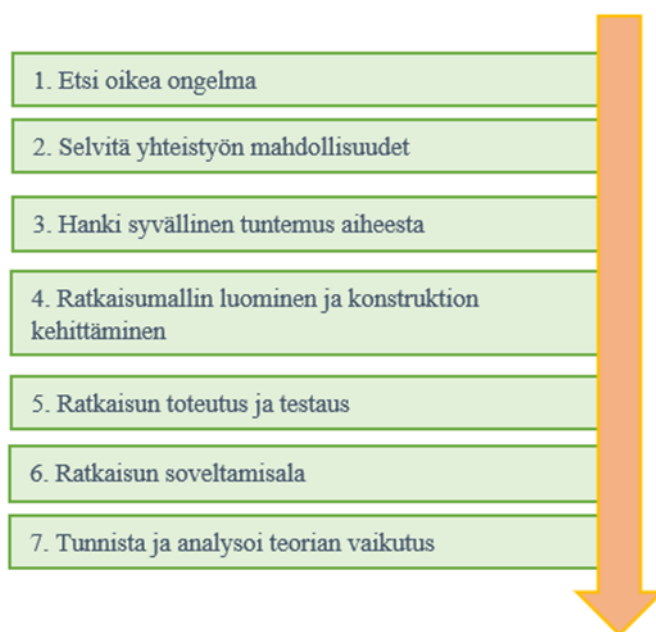
Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi ja tutkimusmenetelmiksi on valittu konstruktiiivinen tutkimus ja lainoppi, koska työn tavoitteena on tuottaa konkreettinen työaikalain mukaisen työaikapankin säännöt ja työaikapankin sopimuksen luonnos kohdeyritykselle. Konstruktiiiviselle tutkimukselle on ominaista käytännönläheinen ongelmanratkaisu, jossa yhdistyvät olemassa oleva teoreettinen tieto ja uusi empiirinen, kerätävä tutkimustieto. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytännön ongelma ja ongelman ratkaisu sidotaan teoreettiseen tietoon, joka tässä tapauksessa on työaikapankin säännöt ja sopimusmalli voimassa olevan työaikalain mukaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37–38.) Työaikapankin käyttöönotto rajataan tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Konstruktiiivinen lähestymistapa soveltuu erityisesti konkreettisiin tilanteisiin, joissa lopputuloksena halutaan jokin malli tai suunnitelma. Tässä kehittämistyössä luodaan kohdeorganisaatiolle toimiva työaikapankin säännöt ja sopimusmalli. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi lähtee ongelman määrittämisestä. Syvällistä tietoa hankitaan sekä teoriasta että käytännön tiedoista, kuten kehittämistyössä toteutettavista tutkimuksista. Tiedonhankinnan jälkeen pyritään ratkaisun laatimiseen ja konstruktion eli tutkimuksessa tavoiteltavan päämäärän oikeellisuuden osoittamiseen, joka tässä kehittämistyössä on toimivien työaikapankin sääntöjen ja sopimusmallin laatiminen kohdeyrityksessä. (Ojasalo ym. 37–38.) Lainoppi kulkee luonnollisesti konstruktiiivisen tutkimuksen kanssa rinnakkain, koska työaikalainsäädäntö määrittelee työaikalain mukaisen työaikapankin perustamisen vähimmäisvaatimukset.

3.2 Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet

Lukka (2001) lisää, että konstruktiivisella tutkimusotteella pyritään ratkaisemaan reaalia maailman ongelmia. Konstruktiolle on ominaista, että toteuma keksitään ja kehitetään. Konstruktiivisessa tutkimuksessa keskitytään tosielämän ongelmien ratkaisemiseen tuottamalla innovatiivisen konstruktion, jota testataan. Tutkimusotteen käyttäminen edellyttää huolellista kytkemistä teoreettiseen tietämykseen ja empiirisen tiedon ja teorian kytkemistä toisiinsa. Valittu tutkimusote edellyttää läheistä yhteistyötä kohdeorganisaation kanssa.

Lukka (2001) kuvaa konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet seuraavasti:



Kuvio 3. Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet (Lukka 2001)

Kuvion 3 ensimmäisessä vaiheessa etsitään oikea ja todellinen ongelma, joka on tutkimuksen tärkein vaihe. Ongelmalla ja sen ratkaisemisella tulee olla käytännön merkitystä. Kohdeorganisaatiossa on tunnistettu joustavien työaikajärjestelyiden tarve. Toisessa vaiheessa tulee pyrkiä löytämään kysynnän ja tarjonnan tasapaino. Niin tutkijan kuin kohdeorganisaation tulee sitoutua erilaisiin panostuksiin kehittämistyössä. Kolmannessa vaiheessa hankitaan syvällistä tutkimustietoa aiheesta niin teorian pohjalta kuin empiirisesti, kuten havainnoin tai haastatteluin. Tässä vaiheessa pyritään saamaan syvällistä tietoa kohdeorganisaatiosta ja lähtötilanteesta tutkimukselle. Tämän kehittämistyön tekijällä on syvälinen tuntemus kohdeorganisaatiosta ja

joustavien työaikatarkaisujen tarpeiden taustoista. Tässä kehittämistyössä kerätään tiedonkeruumenetelmien avulla entistä syvällisempää tietoa työaikapankin suunnittelun ja ohjeistuksen tueksi työhyvinvoinnin ja sitoutumisen vaikutukset huomioon ottaen.

Neljäs vaihe on vaiheista kriittisin. Mikäli tässä vaiheessa uutta ja innovatiivista konstruktiota ei pystytä kehittämään, tutkimustyötä ei kannata jatkaa. Tässä vaiheessa ei tule soveltaa aiemmin kehitettyjä konstruktioita kohdeorganisaation ympäristöön. Viides vaihe on se, jonka vuoksi konstruktiivinen tutkimusote eroaa sellaisista tutkimusotteista, jossa empiiristä toteuttamiskelpoisuutta ei testata millään tavoin. Kehitetty innovaatio jalkautetaan kohdeorganisaatiolle riittävällä ohjeistuksella, henkilökunnan koulutuksella ja mahdollisilla pilottitesteillä. Tässä kehittämistyössä luodaan kohdeorganisaatiolle toimiva työaikapankin säännöt ja sopimusmalli. Konstruktiivinen työaikapankin testausvaihe rajataan työn ulkopuolelle ja se suoritetaan kohdeorganisaatiossa erikseen tämän kehittämistyön ulkopuolella. Kuudennessa vaiheessa analysoidaan prosessin tuloksia ja voidaan myös pohtia, miten aikaansaatu konstruktiivinen siirrettävissä ja mallinnettavissa muissa organisaatioissa, kuin kohdeorganisaatiossa. Seitsemännessä vaiheessa tunnistetaan ja analysoidaan teorian vaikutusta tehtyyn työhön ja syntyneeseen konstruktiin. Tämä tapahtuu refleктоimalla havainnot teoriaan ja teorian avulla. (Lukka, 2001.)

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Konstruktiivisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluita, kyselyitä, keskusteluita ja havainnointia. Tulevassa kehittämistehtävässä aineistoa tullaan keräämään laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Laadullisen menetelmän avulla tutkittavasta kohteesta saadaan tietoa laajemmin, mikä auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym. 2015, 41, 68.) Tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluita. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Yrityksessä on noin kaksikymmentä työntekijää, joten haastattelut ovat looginen tapa kerätä tietoa. Haastattelut sopivat tilanteisiin, joissa halutaan tarkkaa ja syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastattelut toteutetaan aidossa toimintaympäristössä eli kohdeorganisaatiossa. Laadullisia tiedonkeruumenetelmiä ja

tässä tapauksessa avoimia kysymyksiä voidaan käyttää, kun aineisto on pientä ja tutkittavasta kohteesta on entuudestaan vähän tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 105, 114.)

Keskeiset lähteet	Lähestymistapa Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät
Voimassa oleva (ja uusiutuva) lainsäädäntö Työaikalaki Lainvalmisteluaineisto <ul style="list-style-type: none"> - uudistuneen työaikalain valmisteluaineisto, lain tavoitteet Muu mahdollinen oikeuskirjallisuus <ul style="list-style-type: none"> - työaikalain tulkinta Muu työnantajaa sitova lainsäädäntö Kirjallisuus, artikkelit ja tutkimukset <ul style="list-style-type: none"> - työhyvinvoinnin lisääminen - sitoutuneisuus työhyvinvoinnin myötä 	Oikeudellinen tutkimus, lainoppi Konstruktiivinen tutkimus Laadullinen tutkimus Haastattelut Tulosten analysointi

Kuvio 4. Koonti keskeisistä lähteistä ja tutkimusmenetelmistä

Kuviossa 4 esitetään yhteenveto keskeisemmistä käytetyistä lähteistä, tutkimustyön lähestymistavasta sekä tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmistä.

3.4 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Haastatteluilla voidaan hakea vastauksia muun muassa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Haastattelut ovat joustavia tutkimusmenetelmiä ja sopivat useisiin tutkimustarkoituksiin. Haastatteluissa on tärkeää, että haastateltava saa tuoda esiin omia näkemyksiä. Tässä kehittämistyössä haastattelut toteutetaan kasvokkain. Kasvokkain haastatteluiden etuna on, että niiden yhteydessä pystyy tulkitsemaan myös haastateltavan kehonkieltä ja reaktioita. Kasvokkain haastattelut koetaan tulevassa kehittämistyössä erityisen tärkeiksi, koska tarkoituksena on kerätä aitoja mielipiteitä työpaikalla toteuttavasta työaikauudistuksesta ja saadaan aikaan keskustelua. (Ojasalo ym. 2015, 108–109.)

Haastattelu voidaan määritellä myös keskusteluksi, jossa haastateltavilta selvitetään, mitä mieltä he ovat tietystä asiasta. Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan haastattelun avulla selvitetään yksinkertaisuudessaan sitä, mitä joku ihminen ajattelee tai miksi hän

toimii niin kuin toimii. Haastattelun eduksi Tuomi ym. (2018) nostavat joustavuuden, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä ja selventää kysymyksiä. Parhaimpaan lopputulokseen päästään, kun haastateltavalla on mahdollisuus tutustua kysymyksiin etukäteen. Tässä kehittämistyössä haastatteluun halutaan tuoda myös keskustelullisia piirteitä, koska kaikki haastateltavat ovat tuttuja työyhteisön jäseniä. Keskustelua yhdistämällä uskotaan saavan kehittämistyön haastattelukysymyksiin syvällisempiä vastauksia ja haastatteluista vuorovaikutuksellisempia, kuitenkin niin, että haastattelun fokus säilyy työaikapankkiin liittyvissä kysymyksissä. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 11–12, 40.)

Haastattelujen avulla haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja selvitetään, palveleeko työaikapankin käyttöönotto kohdeyrityksen tarpeita, mitkä ajat ovat työn näkökulmasta ruuhkaisinta aikaa, jolloin ylimääräisiä työtunteja kertyy, milloin työn näkökulmasta olisi hyvä aika pitää vapaita ja miten vapaiden aikana varmistetaan riittävät resurssit ja osaaminen. Näiden kysymysten avulla saadaan selville, millaiset työaikapankkisäännöt ja työaikapankin sopimusluonnos sopivat kohdeyritykselle, ja miten ne toteutetaan. Haastattelujen tavoitteena on saada aikaan johtopäätöksiä ja vastauksia kehittämistyön tutkimuskysymyksiin, joiden avulla luodaan lopulliset säännöt ja sopimusmalli työaikapankin käyttöönotosta.

3.5 Erilaiset haastattelumenetelmät

Puusa, Juuti & Aaltio (2020) korostavat, että parhaimmillaan haastattelut antavat kuvan tutkittavien ajatuksista, mieltymyksistä, mielihaluista, odotuksista ja kokemuksista. Jotta haastatteluista voidaan tehdä uskottavia päätelmiä, haastattelut tulee tallentaa. Lisäksi on syytä muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa ja sitä kautta haastatteluissa tutkija tulkitsee toisen tekemiä tulkintoja.

Haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten näkökulmasta oikeaan suuntaan. Mikäli haastattelumuoto on hyvin strukturoitu, keskustelun ohjaaminen voi olla vaikeaa. Haastattelun keskeisenä tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelijan kannattaa myös tarkoin miettiä, antaako haastateltaville haastattelukysymykset etukäteen

tietoon. Joidenkin tutkijoiden mielestä haastattelukysymysten etukäteen antaminen on perusteltua tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi, mutta teoksessaan Puusa ym. (2014) itse puolestaan kokevat, että etukäteen annetut kysymykset voivat suunnata, rajata ja kahlita liikaa tutkittavien ajatuksia ja näin vaikutukset tutkimuksen onnistumiseen ja kokonaisuuteen voivat olla epätoivottuja. (Puusa ym. 2014; Valli & Aarnos 2018.)

Haastatteluihin on silti valmistauduttava huolellisesti. Oleellista on, että tutkija pohtii valmiiksi, millaisia vaikutuksia kysymysten asettelulla on haastatteluiden tuloksiin. Haastatteluiden kulkua tulee miettiä etukäteen erilaisista näkökulmista. Puusan ym. (2014) mukaan liian tarkat lauserakenteet haastatteluissa saattavat rajata haastateltavien esittämiä spontaaneja ajatuksia. Siksi haastattelurunkoa ja -kysymyksiä kannattaa pohtia tarkkaan ja miettiä, miten esimerkiksi haastattelija itse vastaisi kysymyksiin. Johtamistutkija ja professori Evert Gummesson on aikoinaan todennut, että tutkittavien esille tuomat asiat ovat tutkittavan tulkintaa ja se tulee pitää erillään tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa ym. 2014; Valli ym. 2018.)

Onnistuneen haastattelun edellytyksiin kuuluu luotettavan ilmapiirin aikaansaaminen haastattelutilanteessa. Luottamuksen aikaansaaminen on tärkeää, jotta haastateltavalta saadaan mahdollisimman aitoja vastauksia. Haastattelu ei saa muistuttaa kuulustelua, vaan tutkijan pitää osata lukea haastateltavaa ja yhteisen sekä rennon tavan löytyminen on tärkeää. Haastattelu-aika kannattaa pyrkiä miettimään siten, että se on mahdollisimman otollinen haastateltavan näkökulmasta. Ei tule olla liian kiire, jotta maksimoidaan motivaatio haastatteluun vastaamiselle. Hyvä haastattelija kuuntelee ja antaa tilaa puheelle eikä pelkästään kysele. Hyvää tutkimusta ja haastattelua edistää, kun tutkija on perehtynyt huolellisesti tutkimusaiheeseen sekä valitsemiinsa metodeihin. (Puusa ym. 2014; Valli ym. 2018.)

Tutkijan tulee pystyä perustelevaan aineistonkeräämisen käytettävä valintansa. Tässä tutkimustyössä haastattelumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelu sopii ominaisuuksiensa puolesta parhaiten tähän kehittämistyöhön. Strukturoiduilla tai puolistrukturoiduilla haastattelukysymyksillä ei haluta ohjata liikaa haastateltavia, vaan tavoitteena on muodostaa teemahaastattelulle ominaiset teemat tämän kehittämistyön teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Haastatteluiden tavoitteena on

saada moniulotteisia vastauksia ja näkemyksiä haastatteluteemoihin synnyttäen myös keskustelua haastattelutilanteessa. Teemahaastattelut sopivat aineistonkeruun menetelmäksi, sillä tutkijalla on syvä näkemys kohdeorganisaatiosta ja haastateltavien työnkuvista. (Puusa ym. 2014.)

Teemahaastatteluun kuuluu etukäteen mietittyjä lähtökohtia, mutta teemahaastattelu perustuu kuitenkin vapaamuotoisuuteen ja joustavaan haastattelumenetelmään. Vaikka teemat ovat etukäteen mietittyjä, se ei tarkoita, että kysymykset olisivat tietynlaisia ja että niiden esittäminen etenisi samassa järjestyksessä haastattelusta toiseen. Teemojen suunnittelu on tutkimuksen keskeisimpiä vaiheita ja joukko tutkijoita ovatkin todenneet, että teemojen tulee perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkijan on myöhemmin pystyttävä tulkitsemaan teemojen tuottamaa tietoa teorian avulla. Yksittäinen teema ei tule sekoittaa yksittäiseen kysymykseen, vaan se on joukko erilaisia näkökohtia. (Puusa ym. 2014; Valli ym. 2018.)

Onnistunut teemahaastattelu edellyttää, että tutkija on tutustunut aiheeseen huolellisesti. Haastattelussa käydään läpi kaikki teemat, mutta niiden painotukset voivat vaihdella eri haastateltavien kohdalla. Jotta teemahaastattelulla on onnistumisen edellytykset, tutkijalla on oltava hyvät lähtötiedot tutkittavasta organisaatiosta ja haastateltavista. Tutkijan ja haastateltavan on puhuttava samaa kieltä ja on etukäteen pohdittava, millä tavoin eri teemat ohjaavat haastattelua. (Puusa ym. 2014; Valli ym. 2018.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi aseteltuja ja ne esitetään kaikille haastateltaville samalla tavalla. Strukturoidussa haastattelussa vastaaja valitsee vastausvaihtoehdoista omaa mielipidettään lähinnä olevan vastausvaihtoehdon. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta siten, että se luo mahdollisuuden vastata vapaammin ja voi tuoda esiin sellaista tietoa, jota tutkija ei ole välttämättä osannut odottaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija saa näkemyksiä keskeisiin ja etukäteen määriteltyihin aiheisiin, mutta kuitenkin niin, että ne ovat haastateltavan itse sanoittamia vastauksia. (Puusa ym. 2014.)

Täysin avoin haastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa vain aihepiiri on ennalta mietitty, mutta teemahaastattelun kaltaisia teemoja tai strukturoitujen haastatteluiden kysymyksiä ei. Avoimella haastattelulla voidaan hakea esimerkiksi ensitietoa

tutkittavasta aihepiiristä. Syvähaastattelussa on avoimen haastattelun piirteitä, mutta on kuitenkin oma haastattelutyypinsä. Syvähaastattelua hyödyntävältä tutkijalta edellytetään koulutusta ja haastattelutilanne perustuu haastateltavan täysin vapaaseen kertontaan. Ryhmähaastattelulla puolestaan voidaan saada aikaan ryhmäkeskustelua. Ryhmähaastattelu soveltuu tilanteisiin, jossa pyritään saamaan selville haastateltavien yhteinen kanta tutkittavasta aiheesta. (Puusa ym. 2014.)

4 LAKISÄÄTEISEN TYÖAIKAPANKIN TAUSTAA

Lakisääteisen työaikapankin valmistelu on lähtenyt työaikalain kokonaisvaltaisesta uudistamisesta. Työaikalain uudistamisen taustalla on Euroopan Unionin työaikadiirektiivi, jonka vähimmäisvaatimuksessa korostuvat terveelliset ja turvalliset työolot. Yhtenä keskeisenä tavoitteena työaikalakiuudistuksessa on ollut helpottaa työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Lakisääteinen työaikapankki on haluttu mahdollistaa kaikille työpaikoille, koska ennen työaikalain uudistusta työaikapankin käyttöönotto on ollut mahdollista vain työpaikoilla, joiden työehtosopimuksiin se on kirjattu.

4.1 Työaikapankin suhde taloushallintoalan työehtosopimukseen

Taloushallintoalaa koskevalla työehtosopimuksella sovitaan tili- ja kirjanpitoitoimistoissa työskentelevien toimihenkilöiden työehdoista. Voimassa oleva työehtosopimus on voimassa 24.2.2020–30.11.2021. Työehtosopimus ei ole yleissitova, joten sitä noudattaa toiminnassaan vain järjestäytyneet työnantajat. Taloushallintoalan työehtosopimusta noudattavien yritysten pääasiallisena toimintana voivat olla muun muassa kirjanpito- ja tilitoimistopalvelut, tilinpäätösvalmistelut ja vero- sekä talousneuvonta. Suomen Lakitilitoimisto ei kuulu järjestäytyneiden työnantajien piiriin, joten työehtosopimusta ei ole pakko noudattaa kohdeorganisaatioissa. Työehtosopimuksen soveltamisesta on kuitenkin mainittu työehtosopimuksissa ja sitä noudatetaan muun muassa palkkauksen osalta. (Taloushallintoalaa koskeva työehtosopimus 1 §.)

Työehtosopimuksessa ei ole säädöksiä työehtosopimuksen mukaisesta työaikapankista, joten ainoa mahdollisuus työaikapankin käyttöönotolle on työaikalain mukainen työaikapankki. Työaikajärjestelyjen osalta työehtosopimuksessa säädetään liukuvasta työajasta, joka voidaan ottaa osaksi työaikapankkia, joka on tässä tapauksessa lakisääteinen työaikapankki. (Taloushallintoalaa koskeva työehtosopimus 1 §.)

4.2 Työaikalain uudistuksen taustaa työaikapankin näkökulmasta

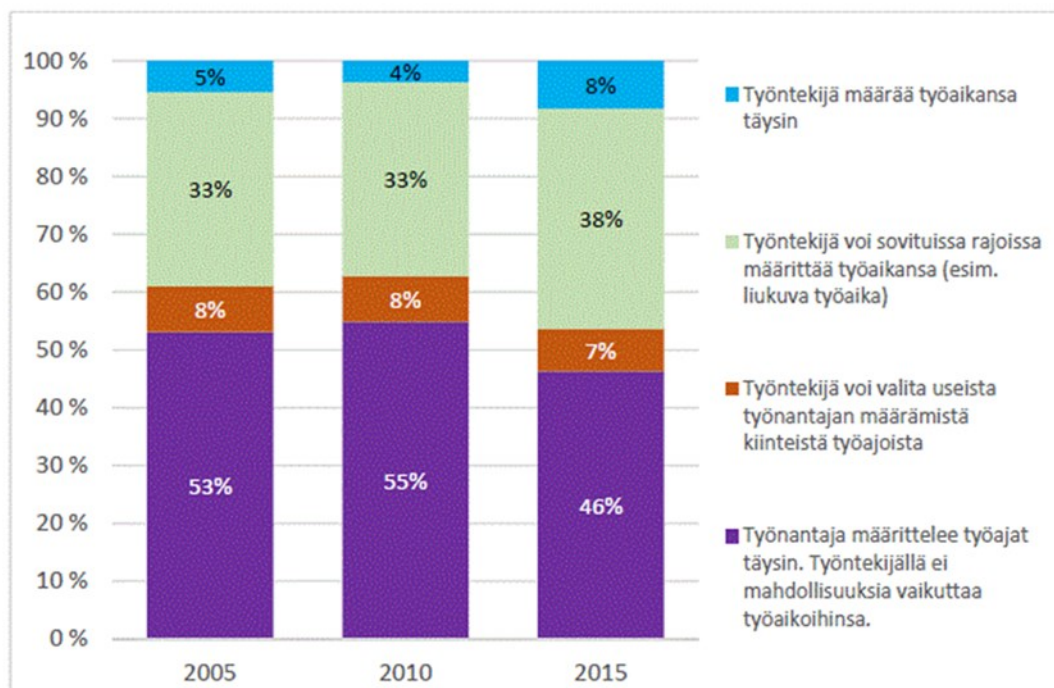
Työaikalain uudistus juontaa juurensa Euroopan Unionin työaikadirektiiviin, jonka vähimmäisvaatimukset perustuvat työntekijöiden suojelemiseen terveys- ja turvallisuusriskeiltä, jotka liittyvät liiallisiin tai sopimattomiin työaikoihin ja riittämättömiin lepotaipumisaikoihin. Työaikadirektiivin tavoitteena on työntekijöiden työympäristön parantaminen turvallisuuden ja terveyden suojelemiseksi. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88/EY; Raitio 2017, 12–14.)

Myös työelämä- ja tasa-arvovaliokunta piti lausunnossaan tärkeänä uudistaa työaikalaki vastaamaan nykyistä paremmin työelämän tarpeita. Valiokunta katsoi, että uudistetun työaikalain lakiehdotuksessa otettiin huomioon yksilölliset ja työstä lähtevät joustotarpeet työterveys ja työturvallisuus huomioon ottaen. Valiokunta kannatti muun muassa työaikapankin joustavampaa käyttöönottoa työpaikoilla, mutta korosti, että työpaikoilla tulee seurata mahdollisista pitkistä työajoista johtuvia haitallisia vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja työturvallisuuteen. (HE 158/2018; TyVM 17/2018.)

Hallituksen esityksen (HE 158/2018) mukaan ennen 1.1.2020 voimaan astunutta uudistettua työaikalakia voimassa ollut työaikalaki oli ollut voimassa 1996 lähtien. Vanhassa työaikalaisissa oli useita säädöksiä, jotka olivat peräisin 1940-luvun työaikasäätelystä. Hallituksen esityksen mukaan, työaikalain uudistuksella haluttiin vastata elinkeinorakenteen ja työn erilaisten toteuttamistapojen muutostarpeisiin ja tehdä työaikadirektiivistä ja muista kansainvälisistä reunaehdoista johtuvia tarkistuksia. Lisäksi yhtenä oleellisena tavoitteena oli helpottaa työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (HE 158/2018.)

Työaikapankki on ollut ennen 1.1.2020 työaikalaisissa sääntelemätön alue. Työehtosopimuksilla on voitu sopia työaikapankin ehdoista ennen uudistetun työaikalain voimaan astumista, mutta sitä ei ole ollut käytössä kaikilla aloilla, eikä työaikapankkia ole siten voinut soveltaa kaikilla työpaikoilla. Hallituksen esityksen perusteluissa työaikapankille työaikalaisissa nähtiin olleen tarvetta, jotta se saadaan mahdollistettua kaikille työpaikoille. Työaikapankilla tarkoitettiin työn ja vapaa-ajan yhteensovitusjärjestelmää, jolla työaikaa, ansaittuja vapaita tai vapaa-ajaksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia voidaan säästää ja yhdistää toisiinsa. Työaikapankista nostetaan ensisijaisesti vapaa-aikaa, ei rahaa. (HE 158/2018.)

Hallituksen esityksen nykytilan arvioinnissa otettiin huomioon, että työaikaläytännöt ovat jatkuvassa murroksessa ja työaikaläytäntöjä on monipuolistettava työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet ja perhe-elämän yhteensovittaminen huomioon ottaen. Euroopan työolotutkimuksen mukaan työaikaläytelyjen mahdollisuus Suomessa eivät ole juurikaan muuttuneet vuosina 2005–2015 joustavampaan suuntaan. Tutkimuksen mukaan täysin joustamattomien työaikaläytelyjen piirissä olevien työntekijöiden osuus on Suomessa suurempi kuin esimerkiksi Ruotsissa ja Norjassa. (HE 158/2018.)



Kuvio 5. Työaikaläytelyt Suomessa (HE 158/2018)

Kuviossa 5 esitetään palkansaajien työaikajärjestelyiden jakautumista Suomessa eri vuosina. Euroopan työolotutkimuksen mukaan esimerkiksi toimisto- ja asiakaspalvelutyötä tekevästä, kuten tilitoimistotyöntekijät, 45 % työntekijöistä sai sovituisissa rajoissa päättää työajastaan ja 43 % työntekijöiden kohdalla työnantaja määrittelee työajat täysin. Hallituksen esityksen mukaisilla erilaisilla työaikajousten mahdollisuuksilla, kuten työaikapankilla, nähtiin olevan erittäin positiivinen vaikutus työaikajousten parantumiseen työpaikoilla.

Työaikalain kokonaisuudistuksen tavoitteena oli huomioida työelämän kehitys 2000-luvulla ja tarjota yrityksille ja työntekijöille toimiva työaikalainsäädäntö vastaamaan 2020-luvun tarpeita. Itseohjautuvuutta ja vapautta on nähty työelämässä muun muassa Saksassa ja Ruotsissa ja niiden uskotaan lisääntyvän myös suomalaisessa työkuultuudessa. Työaikalaila on merkittävin vaikutus työntekijöiden elämään koko työaikalainsäädännössä. Työaikojen organisoinnin koetaan olevan työsuojelun ytimessä ja työaikojen sijoittelulla nähdään olevan positiivisia terveysvaikutuksia, kuten työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittamisesta syntyvä hyvä olo. Hallituksen esityksessä kuitenkin korostettiin, että laki mahdollistaa joustavien työaikamuotojen käytön, mutta niiden konkreettinen käyttöönotto vasta realisoit erilaisten työaikajousten hyödyt työpaikoilla. Keskeisinä vaikutuksina ja hyötyinä nähtiin työn tuottavuus, työntekijöiden tyytyväisyys ja sairauspoissaolojen väheneminen. Työntekijöiden hyötynä nähtiin työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuus ja edistäminen. (HE 158/2018.)

Joustavilla työaikajärjestelyillä nähtiin olevan työntekijöiden henkilökohtaista suoriutuskykyä ja siten työn tuottavuutta lisääviä vaikutuksia. Kansainvälisen työjärjestö ILO:n mukaan joustavien työaikajärjestelyjen tuomia etuja työnantajalle ovat sairauspoissaolojen vähentyminen, mikä vähentää pitkän aikavälin työvoimakustannuksia. Työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuneisuus työpaikkaa kohtaan paranevat, jolloin vaihtuvuus ja sen myötä rekrytointikustannukset eivät rasita. Työntekijät suoriutuvat työstään tehokkaammin, joka parantaa työn tuottavuutta ja työajan joustavat järjestelyt lisäävät palkkamalattia, koska työajan joustavat järjestelyt mielletään jo itsessään eduksi. (HE 158/2018.)

Lakisääteisellä työaikapankilla haluttiin saada aikaan sellainen työaikapankki, jonka käyttöönotosta voitaisiin sopia riippumatta siitä, onko työnantajan noudatettava

normaali- tai yleissitovuuden perusteella työehtosopimusta vai ei. Työpaikoilla voidaan soveltaa joko työehtosopimuksen mukaista työaikapankkia tai lakisääteistä työaikapankkia, mutta ei molempia. Mikäli työpaikalla on ollut käytössä työehtosopimuksen mukainen työaikapankki, se täytyy lakkauttaa ennen lakisääteisen työaikapankin perustamista. (HE 158/2018.)

5 TYÖAIKAPANKILLA TYÖHYVINVOINTIA

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatio tavoittelee työaikapankilla työhyvinvoinnin kasvua ja sitä kautta sitoutuneisuutta työhön. Kuten uudistuneen työaikalain taustastakin kävi ilmi, lakisääteisellä työaikapankilla pyritään tuomaan lisää vaihtoehtoisia tapoja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen työpaikoilla. Työaikajärjestelyiden, kuten työaikapankin tavoitteena lain näkökulmasta on lisätä hyvinvointia ja jaksamista työelämässä. Onnistunut työaikapankki kasvavan työhyvinvoinnin näkökulmasta edellyttää työhyvinvoinnin käsitteen avaamista. Onnistuakseen tavoitteessaan, työajan joustojen tulee palvella eri ikäryhmiä ja erilaisissa elämäntilanteissa olevia työntekijöitä yksilölliset tarpeet huomioon ottaen. Vastavuoroisuus johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä työaikapankin suunnitteluvaiheessa on tärkeää. Hyvinvoiva työntekijä myös sitoutuu työnantajaan.

5.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin käsitteen turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdettussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämönhallintaansa. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2021.) Sosiaali- ja terveysministeriö puolestaan määrittelee työhyvinvoinnin niin, että työntekijällä on kyky suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Viitalan (2021) mukaan ei riitä, että henkilö osaa ja on motivoitunut, jos ei jaksaa tai voi huonosti. Työhyvinvointi voidaan myös nähdä tyytyväisyytenä omaan elämään sekä arjen ja työn välisenä tasapainona eri elämäntilanteissa. Työhyvinvointi on osallisuutta

ja vaikutusmahdollisuuksia itseään koskeviin asioihin ja se on osa henkilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Suonsivu 2014, 41–42.)

Työhyvinvointi rakentuu erilaisista tekijöistä, kuten fyysisistä, henkisistä ja sosiaalisista tekijöistä sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä. Fyysisiä tekijöitä ovat muun muassa työn fyysinen kuormittavuus. Henkisiä tekijöitä ovat muun muassa työntekijän yleinen viihtyminen työssään ja henkilön tyytyväisyys oman työn tulokseen. Sosiaalisiksi tekijöiksi voidaan mainita muun muassa tasa-arvo ja luottamus työyhteisössä ja sujuva vuorovaikutus. Ei riitä, että pelkästään fyysisistä työkykyä ja työympäristöä ylläpidetään ja kehitetään, vaan työympäristön pitää olla tasapainossa myös psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden näkökulmasta. Työhyvinvointia voidaan parantaa lieventämällä työn fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden vaikutusta työntekijöihin. Lisäksi työhyvinvointia voidaan edistää vahvistamalla työntekijöiden voimavaroja ja työn positiivisia piirteitä. Työhyvinvointi koostuu myös työkyvystä. Työkyky rakentuu yksilön terveyden edistämisestä, työyhteisön ja organisaation toimivuuden parantamisesta, osaamisen kehittamisestä sekä työn ja ympäristön kehittamisestä. Yksityiselämään kuuluvilla tapahtumilla ja asioilla on vahva yhteys henkilön kokonaishyvinvointiin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Siksi on tärkeää, että työpaikoilla tuetaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Hyvinvoiva henkilö oppii uutta ja kehittyy, tuottaa luovia ratkaisuja ja on innovatiivinen sekä tehokas. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 41; Suonsivu 2014, 17; Kauhanen 2016, 21–33; Joki 2021, 150.)

Työhyvinvoinnin ohella voidaan puhua myös työpahoinvoinnista ja siihen johtavista tekijöistä. Työpahoinvointi ilmenee puutteellisena työhyvinvointina ja työpahoinvointi voi vaikuttaa niin fyysiseen kuin sosiaaliseen terveyteen. Yksilötasolla työpahoinvointi voi ilmetä esimerkiksi stressinä tai masennuksena, organisaatiotasolla puolestaan koko työyhteisön väsymyksenä tai työtahokkuuden laskemisella. Muun muassa vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työssä voivat johtaa työpahoinvointiin. Työpahoinvointi on nähty ongelmakeskeisenä ajatteluna ja nykyään katsetta onkin suunnattu enemmän työhyvinvoinnin kehittämiseen, kuin työpahoinvoinnin syiden etsimiseen. (Suonsivu 2014, 13–14, 33.) Työhyvinvoinnin yksi kehittämisen keino on työaikojen kehittäminen organisaatioissa. Työhyvinvointi tulee nähdä osana

organisaation koko liiketoiminnan kokonaisuutta. (Suonsivu 2014, 33; Mellanen ym. 2020; Viitala 2021.)

5.2 Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen joustavien työaikojen suunnittelussa

Ymmärrys yksilöllisistä tarpeista ja odotuksista sekä erilaiset elämäntilanteet näyttäytyvät työhyvinvoinnin ytimessä. Kuten Kehusmaakin toteaa (2011, 224–225), reilu johtaja ja esihenkilö näkee henkilöstön sijaan yksilöitä, joiden erilaisiin ja yksilöllisiin tarpeisiin vastataan työn organisoinnilla ja johtamisella. Työhyvinvointi muuttuu kilpailueduksi siinä vaiheessa, kun työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja menestyksen välinen yhteys tunnistetaan yrityksissä. (Kehusmaa 2011, 224–225.) Juuti (2015) nostaa myös esiin, että työhyvinvoinnissa on totuttu erottelemaan fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen puoli. Nämä osa-alueet liittyvät kuitenkin vahvasti toisiinsa ja muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Kun työntekijä voi työssään hyvin, se hyödyttää niin työntekijää, työnantajaa kuin asiakkaitakin.

Työhyvinvointi tulee mieltää kiinteäksi osa-alueeksi yritysten toimintaa ja sen edistäminen ja ylläpitäminen ovat osa yritysten päivittäistä arkea. Kehusmaan (2011, 225) mukaan työaikoihin liittyvät muutokset ovat asioita, joilla on vaikutusta yksilöiden hyvinvointiin. Työaikajärjestelyillä voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi erilaisiin työhyvinvointia ja työkykyä alentaviin tekijöihin (Suonsivu 2014, 10). Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383) lähtee myös ennaltaehkäisevästä otteesta. Kauhanen muotoilee asian siten (2012, 199), että nykyään työpaikolla pyritään entistä enemmän ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin, joita työterveyshuoltolaki ohjaa. Kauhanen näkee työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Joustavat työajan järjestelyt mahdollistavat sen, että työstä voidaan ottaa vapaata jo ennaltaehkäisevästi, mikäli esimerkiksi yksityiselämässä on kuormitusta. Myös Työturvallisuuskeskuksen digioppaan (2021) näkemys siitä, että työhyvinvointia ja työhön sitoutumista parantavat työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen tukee Kauhasen ajatusta. Parhaita keinoja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen on mahdollistaa työaikaan ja työhön liittyvät järjestelyt työntekijöille. Kun ihminen lepää, hän ikään kuin uudistuu ja suorituskyky paranee. Levolla ei tarkoiteta pelkkää unta, vaan kaikenlainen vapaa on isossa roolissa ihmisten kokonaisyhyvinvoinnissa. Levon merkitystä on jopa

kuvattu parhaaksi mahdolliseksi sijoitukseksi, parhaalla mahdollisella korolla. (Ervasti ym. 2020, 99.)

Kehusmaa (2011, 197) nostaa teoksessaan esiin Työsuojelurahaston hankkeen, jossa oli muun muassa pohdittu, että tilaa olisi vielä rohkeammillekin työaikamalleille ja työaikamallit, jotka edistävät työhyvinvointia, voivat tulevaisuudessa lisätä myös työpaikkojen vetovoimaa. Jokainen työpaikka räätälöi omaan tilanteeseen sopivat työaikamalliratkaisut. Toteutettaviin työaikamalleihin vaikuttavat muun muassa henkilöstörakenne, asiakkaiden odotukset ja toimintaympäristö.

Mellasen ym. (2020) mukaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja tasapaino ovat nykypäivänä tärkeitä arvoja työelämässä. Koska tietotyö ja ajatustyö ovat lisääntyneet ja lisääntyvät entisestään, rajanveto työn ja vapaa-ajan välillä voi olla vaikeaa. Työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyy myös joustavuus.

Työterveyslaitoksen tutkimuksissa on koottu, että etenkin vuorotyössä kasvaa riski sairastua aikuistyyppin diabetekseen ja sepelvaltimotautiin, kuin myös univaje ja unettomuus edesauttavat erilaisten kansansairauksien syntymistä. Vuorotyö voidaan monin kohdin rinnastaa tieto- ja ajatustyön aiheuttamaan kuormitukseen. Tietotyön aivokuormaa lisäävät tietotulva, häiriötekijät ja aikapaine. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2021.) Työterveyslaitoksen tekemien havaintojen mukaan vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin vähentävät sairauspoissaoloja. On katsottu, että työhyvinvointia lisää jo pelkästään tieto ja mahdollisuus siitä, että työnantaja ja työaika joustavat, mikäli eteen tulee haasteita tai ongelmatilanteita henkilökohtaisessa elämässä. Ahtelan mukaan työpaikan yleissivistykseen kuuluu tietoisuus työaikojen vaikutuksesta ihmisten terveyteen ja työhyvinvointiin. (Ahtela 2015.)

5.3 Vastavuoroisuus mahdollistaa työaikajoustojen onnistuneen toteutuksen

Kuten ihmissuhteissa yleensä, myös työelämässä vastavuoroisuus on tärkeää (Ervasti & Pikkujämsä, 2020, 100). 2000-luvun alkupuolella työaikojen joustojärjestelyiden toteutetussa tutkimuksessa Vastavuoroisuus on valttia (Uhmavaara, Jokivuori, Ilmonen & Kairinen 2003, 8) todetaan, että työaikajoustoja käyttöön otettaessa on tärkeää,

että suunnitteluvaiheessa otetaan huomioon henkilöstön, työnjohdon ja työnantajatahon näkemykset, jolloin sitoutumisen erilaisiin joustoihin uskotaan olevan tehokkaampaa ja toteutuksesta tulee onnistuneempi. Vastavuoroisuuden ansiosta työntekijän henkilökohtaiset tarpeet tulevat huomioiduksi, mutta myös työnantajan erityistilanteiden vaatimusten mukaan tulee pystyä joustamaan. Tutkimuksen mukaan suhtautuminen joustaviin työaikatarkoituksiin oli pääasiassa hyvin positiivista ja niiden arvioitiin lisänneen työssä jaksamista sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Myös Ahtela (2015) ja Kehusmaa (2011, 197–199) korostavat, että vastavuoroisuuteen päästään, kun joustovaatimusten tarve todetaan yhdessä ja yhteiseen tavoitteeseen sitoutuen pyritään vuoropuheluun työntekijän ja työnantajan välillä. Tämän menettelyn ansiosta henkilöstö saa aidosti kokea vaikuttavansa työaikamallin valintaan. Tässä kehittämistyössä koetaan tärkeänä, että haastattelut toteutetaan johdolle, esihenkilöille ja työntekijöille jokaisen kohderyhmän näkökulmat huomioon ottaen. Näin saadaan luotua kohdeorganisaation näkökulmasta mahdollisimman toimiva työaikapankki.

Työaikasuunnittelussa johdon tuki on tärkeää. Yhtä oleellista on myös osallistaa lähiesihenkilöt työaikojen suunnitteluun, jotta suunnitellut työaikajärjestelyt vastaavat johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden tarpeeseen. (Ahtela 2015.) Esihenkilö vaikuttaa onnistuneesti työaikajärjestelyihin asennoitumalla niihin myönteisesti ja ottaen avoimesti huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Näin saadaan yleensä luotua toimivat työaikajärjestelyt niin työntekijöiden kuin organisaation näkökulmasta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014.) Johdon tulee kuitenkin asettaa selkeät pelisäännöt sille, miten joustavuutta on mahdollista hyödyntää organisaatiossa, sillä muuten se voi jopa heikentää työn ja vapaa-ajan tasapainoa (Mellanen ym. 2020).

Esihenkilöt vastaavat yleensä työn johtamisesta, organisoimisesta ja sujuvuudesta, joten on tärkeää, että kaikilla organisaation portilla on sama tahtotila ja kaikkien toiveita on kuunneltu. Hakosen ym. (2014) mukaan työn organisoiminen on esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä, johon myös erilaiset työajan järjestelyt kuuluvat. Luottamus, yhteistyö ja vastavuoroisuus ovat avainasemassa. Lisäksi esihenkilöltä tai työaikajärjestelyitä suunnittelevalta johdolta odotetaan työaikalain, työehtosopimuksen ja työturvallisuuden tuntemusta, jotta työaikajärjestelyistä saadaan myös lain vaatimusten näkökulmasta kestävä.

Tieto- ja asiantuntijatyössä, jota tilitoimistotyökin on, työuupumisriski voi kasvaa, jos työstä palautumisen aika jää liian lyhyeksi. Tietotyössä tulee hakea aidosti vastavuoroisia joustavia työaikamalleja. Työnantajan tehtävä on määritellä selkeät rajat ja pelisäännöt joustavalle työaikamallille ja luoda ympärillä ymmärrystä riittämättömän palautumisajan merkityksestä yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnille. Kun työ vie aikaa henkisesti ja ajallisesti, se alkaa usein tuntumaan kuormittavalta. Asiantuntijatyön johtaminen on haastavaa, kun työskennellään niukoilla resursseilla. On tärkeää pitää huolta, että asiantuntijatyössä työ ei valu vapaa-ajan puolelle, vaan työlle ja vapaa-ajalle on selkeästi laitettavissa raja. (Kehusmaa 2011, 197–199; Erkko 2021, 72–73.)

Työaikajoustojen ei voida katsoa vastaavan vain alan kilpailutilanteeseen, vaan niiden toteuttaminen vaatii mallin, joka luo työntekijöille todellisen mahdollisuuden joustaviin työaikoihin. Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan lisätä parantamalla heidän tosiasiallisia mahdollisuuksiaan hallita omaa työaika. Huomio ei saa olla siinä, että vapaita pidetään silloin, kun työtilanne sallii, vaan työntekijällä tulee olla tosiasiallinen mahdollisuus sovittaa vapaan pitäminen omaan yksityiselämään. Näin työaikajoustoilla saavutetaan työhyvinvointia tukeva tavoite. (Uhmavaara ym. 2003, 7; Suonsivu 2014, 45.)

5.4 Työnantajan velvollisuudet työhyvinvoinnin edistäjänä

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014, 1 §) tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta. Työnantajan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yhdenvertaisuuden toteutumista on arvioitava työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja ja toimintatapoja (Yhdenvertaisuuslaki 7 §.) Tasa-arvolain (8.8.1986/609, 6 §) mukaan jokaisella työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa työelämässä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Työnantajan tulee lain mukaan muun muassa helpottaa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista esimerkiksi työaikajärjestelyin. Lisäksi työnantajan on edistettävä naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa ja otettava sukupuolierot huomioon työoloja kehittäessään. (Kauhanen 2016, 83; Paanetoja 2019, 117–118; Koskinen & Ullakonoja 2020, 122.) Työsopimuslain (26.1.2001/55) 2 luvun 2 § sisältää säännöksen työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Työnantajan on lähtökohtaisesti kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti. Yhdenvertaisuuslakiin ja tasa-

arvolakiin kirjatut syrjintäkiellot ovat yksilöidympiä, kun taas työ sopimuslain edellytys työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ulottuu laajemmalle. (Koskinen ym. 2020, 102.) Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) velvoittaa, että työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tämä pitää sisällään työn, työtehtävien ja työympäristön suunnittelemisen siten, että työtehtävät tukevat työstä suoriutumista, ja että työ ja työympäristö on suunniteltu työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset huomioon ottaen niin, että työstä ei aiheudu työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle haittaa. Tämä edellyttää työnantajalta tosiasiallisia selvittämisen, arvioinnin ja tunnistamisen keinoja. Nämä asiat muodostavat osaltaan työhyvinvoinnin perustan ja edistävät työhyvinvoinnin kehittymistä. (Suonsivu 2014, 36, 58; Sinokki 2016.)

Työelämä- ja tasa-arvovaliokunta (TyVM 17/2018) kannattivat mietinnössään työaikapankin nykyistä joustavampaa käyttöönottoa koskemaan kaikkia työpaikkoja. Valiokunta piti mietinnössään kuitenkin tärkeänä, että mahdollisista pitkistä työajoista johtuvia terveysvaikutuksia työntekijöihin seurataan entistä tarkemmin. Joustavat työaikajärjestelyt voivat vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen heikentävästi, mikäli työajan joustot johtavat merkittävään työtuntien kasvamiseen ja sitä myötä liialliseen kuormitukseen. Uudistettu työlainsäädäntö asettaa kuitenkin vähimmäispakottavuudellaan raamit päivittäisille, vuorokautisille ja viikoittaisille lepoajoille. Työterveyslaitos on antamassaan lausunnossaan työelämä- ja tasa-arvovaliokunnalle puolestaan kokenut, että neljän kuukauden työajan tasoittumisjakso on liian pitkä, joka voi johtaa työhyvinvoinnin heikentymiseen ja kuormittumiseen. Valiokunta on todennut, että työaikasuojelun keskeisenä lähtökohtana on edelleen riittävät lepoajat, vaikka joustavuutta työaikajärjestelyissä lisätään. Työelämä- ja tasa-arvovaliokunta on kokenut, että joustavilla työajoilla on positiivisia vaikutuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työntekijälähtöisillä työajan joustoilla on nähty vaikutusta etenkin jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Mietinnössä on myös nostettu esiin, että monipuolisilla työajan joustoilla nähdään olevan myönteisiä vaikutuksia tasa-arvon edistämisen ja perheiden kannalta, kunhan ylitöiden määrät eivät kasva kohtuuttomiksi, jolloin päävastuu perheen arjen pyörittämisestä jäisi entistä enemmän toiselle.

Kohdeorganisaatioissa joustavilla työaikajärjestelyillä pyritään parantamaan eri-ikäisten työntekijöiden ja erilaisissa työtehtävissä toimivien työntekijöiden tasa-arvoista ja

yhdenvertaista kohtelua. Kaikissa työtehtävissä työskenteleville työntekijöille ei synny esimerkiksi liukuvan työajan työtunteja yhtä paljon ja työaikapankin käyttöönotolla halutaan mahdollistaa myös heille mahdollisuus pitää työvuoden aikana enemmän vapaata.

Voidaanko työpaikalla huolehtia samaan aikaan työyhteisön tuottavuudesta ja ihmisten hyvinvoinnista? Näitä kahta asiaa ei tule asettaa vastakkain. Tämän toteaa myös Järvinen (2014), jonka mukaan työpaikkaa tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti työn ja ihmisten yhteenliittymänä. Henkinen hyvinvointi tuottaa tulosta, kun vastaavasti huonosti voivien työntekijöiden tuloksellisuudessa ja työn laadussa on puutteita. Kauhanen (2018, 116) korostaa, että esimiestyö on yksi keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, joka hyvin hoidettuna tuottaa yritykselle moninkertaisesti siihen kuluvat menot. Kun työntekijä tiedostaa tekevänsä merkittävää työtä, saa palautetta työstään ja voi itse vaikuttaa työskentelytapoihin, luo työ itsessään työhyvinvointia työntekijöille (Sinokki 2014).

Johtamisella on suuri merkitys erilaisten työaikajärjestelyiden onnistumisessa. Viitala (2021) määrittelee henkilöstöjohtamisen yrityksen menestystekijäksi ja keskeiseksi johtamisen kentäksi. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan, että yrityksen henkilöstö pystyy suoriutumaan työtehtävistään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Suoriutuminen puolestaan perustuu Viitalan (2021) mukaan sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Näitä asioita voidaan yrityksessä edistää erilaisilla henkilöstökäytännöillä. Käytäntöjen ja sitä kautta koko yrityksen menestys riippuu siitä, onko henkilöstöjohtaminen onnistunut. Viitala nostaa esiin Bratton & Goldin, jotka puolestaan näkevät henkilöstöjohtamisen strategisena lähestymistapana työsuhteiden hoitamiseen. Bratton & Goldin mukaan henkilöstöjohtamisessa painotetaan ihmisten kyvykkyyksien merkitystä yrityksen kilpailuedun mahdollistajana ja saavuttaakseen kilpailuedun, erilaisia henkilöstöpolitiikkoja ja käytäntöjä pitää osata yhdistää. (Viitala 2021.) Mellasten (2020) mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy olennaisesti työhyvinvointiajattelumallin tuominen organisaation keskiöön.

Henkilöstöjohtamisen ja erilaisten toimenpiteiden tavoitteiden määrittelyssä ennakoidaan yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön kehityssuuntia sekä huomioidaan muun muassa yrityksen omistajien, asiakkaiden ja henkilöstön tavoitteet ja toiveet.

Onnistuessaan nämä voidaan yhdistää. Työaikapankin käyttönotolla parannetaan sekä työtyytyväisyyttä että suorituskykyä, jotka tuottavat asiakkaille parempaa palvelua, omistajille liiketoiminnan kasvua ja työntekijöille työhyvinvointia. (Viitala 2021.)

Organisaation tavoitteiden lisäksi tulee määritellä yleisen tason periaatteelliset linjaukset ja valita sopivat keinot niiden toteuttamiseksi. Keinoja voivat olla erilaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten työhyvinvoinnista huolehtiminen. Tämän jälkeen tulee organisoinnin ja toteuttamisen vaihe. Tässä vaiheessa tulee varmistua siitä, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista ja huolehtia työnjaosta, sekä millä välineillä ja taloudellisilla resursseilla toimitaan. (Viitala 2021.)

5.5 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sitouttamisen keinona

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen työhön ja työpaikkaan. Kun työntekijä voi hyvin, on motivoitunut ja jaksaa työssään, se edistää sitoutumista työnantajaan. Motivoitunut työntekijä tuntee imua työhön, joka voi ilmetä esimerkiksi tarmokkuutena ja omistautumisella työhön. Työn imua kokevat tuntevat harvoin työuupumusta. Työn imu on osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja se voidaan nähdä voimavarana, joka edistää työntekijän fyysistä jaksamista, sitoutumista työhön sekä halua jatkaa työssään pidempään. Työn imu tuottaa työntekijälle hyvinvointia ja parempia tuloksia työssä ja sitä voidaan kuvata parhaaksi mahdolliseksi työhyvinvoinnin tilaksi, joka näkyy energisenä toimintana ja lisää menestystä. Erilaiset työajan järjestelyt lisäävät työstä suoriutumista parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijät, joilla on mahdollisuus sovittaa työ ja yksityiselämä joustavasti yhteen, ovat motivoituneempia. Hyvä työmotivaatio on avain työntekijän hyvinvointiin. (Hakanen 2011, 7, 41, 56; Suonsivu 2014, 59, 108–109.)

Erilaiset työaikajärjestelyt lisäävät työmotivaatiota, joka puolestaan johtaa työntekijöiden sitoutumiseen. Työntekijöiden motivaatiota voidaan tukea tarjoamalla sellaisia työtehtäviä ainakin osittain, jotka synnyttävät kipinän työn tekemiseen ja ylläpitävät sekä edistävät motivaation säilymistä. Näin edistetään myös työhyvinvointia, kun työ itsessään motivoi ja tuntuu merkitykselliseltä. Lisäksi henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat muun muassa mahdollisuus sovittaa työ ja perhe yhteen. Toisaalta

sitoutuminen työhön voi aiheuttaa myös kuormitusta, sillä työhönsä voimakkaasti sitoutunut työntekijä saattaa irrottautua työstä vaikeammin, kuin vähemmän sitoutunut työntekijä. Toimivilla ja kannustavilla työaikajärjestelyillä tulee pyrkiä siihen, että työntekijät pystyvät myös irtautumaan työstään, jotta työhyvinvointi ei kärsi. (Sinokki 2014; Hakonen & Nylander 2015; Ropponen, Bergbom, Härmä & Sallinen 2018, 12; Kurttila & Aalto 2021, 94–95.)

Palkitsemisella voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota. Palkan lisäksi tapahtuvan palkitsemisen tavoitteena on kannustaa ja sitouttaa työhön. Palkitsemisella voidaan edistää myös työhyvinvointia ja houkutella uusia työntekijöitä. Palkitseminen tulee nähdä kahdensuuntaisena prosessina, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Aineellisen eli rahallisen palkitsemisen lisäksi on aineettomia palkisemistapoja. Aineetonta palkitsemista ei aina tunnisteta palkitsemisen muodoiksi, jos niitä ei ole selkeästi avattu työntekijöille. (Hakonen ym. 2015.)

Palkitseminen välittää parhaimmillaan viestin niistä arvoista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Aineettoman palkitsemisen merkitys on koettu suureksi. Aineetonta palkitsemista, kuten erilaisia työajan joustoja saatetaan pitää toisinaan itsestään selvyyksiä. Näin se ei kuitenkaan ole ja erilaiset palkitsemisjärjestelmät ja etuudet tulee suunnitella niin, että ne palvelevat tarkoitustaan ja molempia osapuolia. Lisäksi niiden merkitystä on syytä avata laajemmin henkilöstölle, jolloin voidaan auttaa mieltämään sitä, mitä työnantaja erilaisilla palkitsemiskeinoilla tavoittelee ja mitä hyötyä niistä odotetaan olevan työntekijöille. Aineettoman palkitsemisen myötä voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen ja työssä viihtyvyyteen, helpottaa arjen ja työn yhteensovittamista sekä edistää työhyvinvointia. Työssään hyvinvoivat työntekijät ovat sitoutuneita, motivoituneita, innostuneita ja heillä on halu olla töissä. (Kehusmaa 2011, 202–205; Kauhanen 2015, 123–126; Kauhanen 2018, 115.)

Myös erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että työ, joka joustaa, auttaa vähentämään työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta aiheutuvia konflikteja. Tutkimuksiin osallistuvien mielestä joustavuus työssä on rahaa tärkeämpää. Organisaatiot, jotka eivät panosta työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, ovat huonommassa asemassa, kuin organisaatiot, jotka panostavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (Robbins & Judge 2021, 55.)

Aineeton palkitseminen on tärkeä osa työhyvinvointia ja sitoutumista työhön. Työajan joustot voidaan määritellä yhdeksi aineettoman palkitsemisen muodoksi. Erilaisilla työajan joustoilla palkitseminen on hyvä tapa huomioida työntekijöiden yksilöllisiä elämäntilanteita. Työajan joustot lisäävät luottamusta työnantajaa kohtaan, joilla voidaan parantaa työhön sitoutumista ja halua työskennellä työnantajan hyväksi. (Hakonen ym. 2015.) Ylikorkalan ym. (2015, 43) mukaan aineettomat palkitsemistavat nousevat yleensä keskeisiksi sitouttaviksi tekijöiksi ja edellyttävät hyvää johtamista-paa.

Mangan ym. (2016) mukaan työelämään kohdistuvat muutospaineet aiheuttavat sen, että yritysten tulee hakea kilpailuetua työntekijämarkkinoilla muun muassa joustavuudesta. Teknologia puolestaan mahdollistaa sen, että työtä on mahdollista tehdä eri tavoilla ja eri paikoissa. Uusien sukupolvien tullessa työelämään, vapaa-ajan merkitys ja vapaus päättää siitä korostuvat. Työn on jätettävä aikaa perheelle, kavereille ja harrastuksille. Vapaata halutaan spontaanimminkin ja siitä halutaan itse päättää. Ajatellaan, että irtiotto arjesta keskellä viikkoa on nykyään yhtä hyväksyttävä syy pitää vapaata, kuin vaikka pakollinen hammaslääkäri. Hakonen ym. (2014) lisäksi korostavat, että työaikajärjestelyillä pystytään houkuttelemaan ja pitämään halutunlaisia työntekijöitä, kunhan työntekijöiden toiveita työaikajärjestelyissä on kuunneltu.

Joustavilla työajoilla on katsottu olevan vaikutusta myös työsuhteiden keston. Oikein suunniteltuna työaikapankki mahdollistaa sen, että työsuhteita voidaan solmia toistaiseksi voimassa olevina määräaikaisten työsuhteiden sijaan. Esimerkiksi kausittain vaihtelevassa työssä voidaan työaikapankin ansiosta pitää vapaata hiljaisempina aikoina työsuhteen pysyessä toistaiseksi voimassa olevana. Näin ollen työsuhteiden vakaus ja pitkäkestoisuus saa aikaan sitoutumista työnantajaan. Työn imu ja vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden omissa työajoissa edesauttavat työssäjaksamisessa ja sitä myöten sitoutumisessa työnantajaan. Työssä viihtymisellä, sitoutumisella ja työn merkityksellä on puolestaan tärkeä merkitys työntekijän hyvinvoinnille. (HE 158/2018; Ropponen ym. 2018, 37, 52.)

6 TYÖAIKAPANKKI

Työaikalain 14 § määrittelee vähimmäisvaatimukset lakisääteiselle työaikapankille. Työaikalaki jättää kuitenkin melko laajan sopimusvapauden työaikapankin suunnittelun ympärille. Työaikapankki kannattaa suunnitella ja toteuttaa työaikalain vähimmäisvaatimuksia laajemmin. Suunnittelussa kannattaa erityisesti huomioida oman organisaation erityispiirteitä ja käytännön asioita, jolloin työaikapankista saadaan mahdollisimman toimiva, kaikkia osapuolia hyödyttävä ja pitkään palveleva työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen järjestelmä.

6.1 Työaikapankin määritelmä

Kuten edellä luvuissa on jo todettu, uusi työaikalaki sisältää uudenlaisia ja monipuolisia mahdollisuuksia erilaisiin työajan joustoihin. Erilaisilla uudistuksilla on pyritty vastavuoroisuuteen, eli vastaamaan työnantajatarpeisiin, mutta myös helpottamaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Kun työajan joustot saadaan työpaikoilla toimimaan, kaikki osapuolet hyötyvät. Työaikalain säännökset ovat pakottavia ja niistä ei ole mahdollista näin ollen sopia vapaasti, muuten kuin työaikalain sallimissa rajoissa. Toisin sanoen lakia ei voida kiertää. Työntekijälle lain säännöksellä turvattua oikeutta ei voida vähentää. (Antola 2019, 102–103; Lehto & Engblom 2019, 132–144.)

Työaikalain 14 §:n mukainen työaikapankki on työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen järjestelmä, joka mahdollistaa työajan, ansaittujen vapaiden tai vapaa-ajaksi muutettujen rahamääräisten etuuksien säästämisen työaikapankkiin. Työaikapankin käyttö perustuu vapaaehtoisuuteen. Parhaimmillaan työaikapankki luo uudenlaisia mahdollisuuksia vapaiden ansaitaan. Yksityiskohdista on kuitenkin syytä sopia riittävän tarkasti. Huomionarvoista on, että työaikalakiin kirjatulla työajan joustoilla ei voida poistaa työntekijöiden oikeutta ylityökorvauksiin. Ylityökorvaukset on edelleen maksettava tai talletettava työaikapankkiin ylityösäännösten mukaan, mikäli ylityötä tehdään työnantajan aloitteesta. (Antola 2019, 102–103; Lehto ym. 2019, 150.)

6.2 Työaikapankista sopiminen

Työaikapankki mahdollistaa työajan, ansaittujen vapaiden tai vapaa-ajaksi muutettujen rahamääräisten etuuksien säästämisen ja toisiinsa yhdistämisen. Työaikapankin käyttöönotosta sovitaan aina kirjallisesti. Työaikalain 14 § määrittelee vähimmäisvaatimukset työaikapankkisopimuksen sisällölle. Vähimmäisvaatimukset ovat kuitenkin melko suppeat ja sopimuksessa on syytä sopia asioista laajemmin. Sopimusvapauden mukaan henkilö tai yritys voi vapaasti päättää kenen kanssa tekee sopimuksia ja minkä sisältöisiä sopimuksia tekee. Sopimusvapauden mukaan sekä kirjallista että suullista sopimusta voidaan muuttaa. (Hemmo 2006.) Mikäli työpaikalle on valittu luottamusmies, työnantaja ei voi ohittaa luottamusmiestä sopimalla työaikapankista esimerkiksi suoraan henkilöstön tai henkilöstöryhmän kanssa. Työaikapankki tehdään koko henkilöstölle tai henkilöstöryhmälle. Mikäli työntekijöiden edustaja on tehnyt työaikapankin käyttöönottoa koskevan sopimuksen, ei yksittäinen työntekijä voi jäädä sopimuksen ulkopuolelle edes niin halutessaan. Työntekijä voi kuitenkin päättää olla säästämättä työaika työaikapankkiin. (Työaikalaki 14 §; Lehto ym. 2019, 151; Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2020.)

6.3 Työaikalaki määrittelee vähimmäisvaatimukset

Työaikalain 14 § määrittelee työaikapankkisopimuksen vähimmäisisällön. Työaikapankkisopimuksessa on sovittava, mitä eriä työaikapankkiin voidaan siirtää ja niiden säästämisrajoista. Säästettävän saldon enimmäismäärä on rajoitettu laissa kuuden kuukauden työaikaan vastaavaan määrään. Lisäksi on sovittava työaikapankkivapaan käyttämisen periaatteista ja menettelytavoista, joilla työaikapankkiin säästettyä aikaa pidetään vapaana. Tässä kannattaa pohtia työaikapankkisopimuksen kohteena olevan organisaation ominaispiirteitä, jotta vapaan pitäminen vastaa niin työntekijän kuin kohdeorganisaation toiveisiin. Työaikapankkisopimuksessa on sovittava myös siitä, miten työaikapankki lakkautetaan, jos niin halutaan, ja mitä työaikapankkiin säästetylle vapaille tapahtuu, jos työaikapankki lakkautetaan. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 50–51; Lehto ym. 2019, 151; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

Työaikalain asettamien vähimmäisvaatimusten lisäksi on syytä sopia myös muista käytännön asioista, jotta työaikapankista saadaan mahdollisimman toimiva.

Sopimuksessa voidaan sopia esimerkiksi vapaiden sijoittamisesta vuosiloman yhteyteen tai kausiluonteisessa työssä hiljaisempien aikojen yhteyteen. Sopimuksessa kannattaa sopia myös vapaan peruuttamista ja siirtämistä koskevista periaatteista ja menettelytavoista ja mitä tapahtuu, jos esimerkiksi pankkivapaan aikana sairastuu. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 50–51; Lehto ym. 2019, 151; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

Työaikapankkiin ei voi siirtää säännölliseltä työajalta maksettavaa palkkaa, kulukorvauksia tai korvausluonteisia saatavia eikä rahamääräistä etuutta sen jälkeen, kun se on erääntynyt maksettavaksi. Työaikapankkiin säästetty työaikakertymä ei saa kalenterivuoden aikana kasvaa yli 180 tuntia eikä työaikapankin kokonaiskertymä ylittää lain rajoittamaa kuuden kuukauden työaikaa vastaavaa määrää. Sen jälkeen, kun erilaisia rahamääräisiä eriä on siirretty työaikapankkiin, etujen ehdot korvautuvat työaikapankkijärjestelmän ehdoilla. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 51–52; Lehto ym. 2019, 152; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

Työntekijällä on oikeus saada työaikapankkiin säästettyä vapaata vähintään kaksi viikkoa kalenterivuodessa. Jos työaikapankkiin on säästetty vapaata yli kymmenen viikkoa, työntekijällä on kuitenkin oikeus saada vuodessa vapaata vähintään viidesosa työaikapankin kertymästä. Työnantajan on työntekijän vaatimuksesta annettava vapaa seuraavan kuuden kuukauden aikana. Jos työnantaja määrää vapaan ajankohdan, työntekijällä on niin vaatiessaan oikeus saada vapaan sijasta korvaus rahana. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 52–53; Lehto ym. 2019, 151; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

6.4 Työaikapankkiin siirrettävät erät

Työaikapankkiin siirrettävistä eristä sovitaan työaikapankkisopimuksessa, mutta työaikalaki määrittelee työaikapankkiin siirrettävissä olevat erät. Työaikapankkiin voidaan tallettaa säännöllisen työajan ylittävää työaikaa eli lisä- ja ylityötunteja. Lisä- ja ylityötunnit talletetaan työaikapankkiin lain tai työehtosopimuksen korotukset huomioiden. Työaikapankilla ei siten voida kiertää esimerkiksi ylityökorvausten maksamista. Sopimuksella voidaan kuitenkin vapaasti sopia, voiko työaikapankkiin tallettaa

sekä ylitöiden perustunnit että korotusosan, vai vaan toisen näistä. Säännöllistä työaika ei voi tallettaa työaikapankkiin liukuvan työajan saldotunteja lukuun ottamatta. Liukuvan työajan saldoa voidaan tallettaa työaikapankkiin enintään 60 tuntia neljän kuukauden seurantajakson aikana. Huomionarvoista on, että liukuvaan työaikaan sovelletaan työaikalain 12 § liukuvasta työajasta ja työaikapankkiin talletettu liukuvan työajan saldo ei vähennä liukuvan työajan seurantajakson enimmäiskertymää. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 50–51; Lehto ym. 2019, 151; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

Työaikapankkiin voidaan tallettaa myös muita lakiin tai sopimukseen perustuvia rahamääräisiä etuuksia, kuten lomarahoja tai erilaisia lisiä. Työaikapankkisopimuksessa voidaan vapaasti sopia, miten rahamääräisiä etuja talletetaan työaikapankkiin, onko mahdollista tallettaa etuja esimerkiksi osittain ja ottaa osittain rahana. Työaikapankkiin ei voida siirtää esimerkiksi matkakustannusten korvauksia, kuten kilometrikorvausta tai päivärahaa. Työaikapankkiin talletettavat rahamääräiset edut muutetaan ensin työajaksi ja muuttaminen tapahtuu työntekijän talletushetken palkan mukaan. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 50–51; Lehto ym. 2019, 151; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

Kuten edellä on todettu, työaikalain 14 §:n 4 momentin mukaan työaikapankkiin sääsettävä työaika kertymä ei saa ylittää kalenterivuoden aikana 180 tuntia edellisen kalenterivuoden lopun saldotilanteesta eikä työaikapankin kokonaiskertymä saa ylittää työntekijän kuuden kuukauden säännöllistä työaika vastavaa määrää. Enimmäiskertymä lasketaan työntekijän todellisen työajan mukaan. Enimmäiskertymä voi olla pienempikin työaikapankkisopimuksella näin sovittaessa. Työnantaja ei voi yksipuolisesti siirtää työaika tai rahamääräisiä etuuksia työntekijän työaikapankkiin, vaan tämä edellyttää aina työntekijän suostumusta. Tästä ei voida poiketa edes työaikapankkisopimuksella. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 50–51; Lehto ym. 2019, 152; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

6.5 Työaikapankkivapaan pitäminen

Työaikapankkivapaan pitäminen määräytyy lähtökohtaisesti työaikapankkisopimuksessa määritellyllä tavalla. Vapaan pitämisen periaatteista kannattaa sopia, sillä mikäli siitä ei ole sovittu ja työnantaja ja työntekijä eivät pääse sopimukseen vapaan pitämisestä, työntekijällä on oikeus saada työaikapankkiin talletettua vapaata vähintään kaksi viikkoa vuodessa. Mikäli työaikapankkiin talletettua vapaata on kertynyt yli 10 viikkoa, työntekijällä on oikeus halutessaan pitää vähintään viidesosa työaikapankkiin talletetusta vapaasta. Työaikalain mukaan työnantajan on annettava vapaa seuraavan kuuden kuukauden aikana, mikäli työntekijä näin haluaa. Jos taas työnantaja määrää vapaan ajankohdan, työntekijällä on oikeus vaatia vapaata vastaavan korvauksen saamista rahana. Työaikapankkivapaan aikana työntekijälle maksetaan säännönmukaista palkkaa ja työntekijälle kertyy pankkivapaan aikana normaalisti vuosilomaa. Sovitun vapaan ajankohdan katsotaan sitovan niin työntekijää kuin työnantajaa. Mikäli työnantaja peruu jo sovitun pankkivapaan pitämisen, työntekijällä on oikeus saada korvaus peruuttamisesta aiheutuneesta vahingosta. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 52–53; Lehto ym. 2019, 152; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

6.6 Työaikapankin purkaminen

Työaikalain 14 § ei suoraan määrää ehdoista, joilla työaikapankki puretaan, jos sellainen tilanne tulee. Työaikapankki voidaan purkaa työaikapankkisopimuksessa määritellyllä tavalla. Mikäli työaikapankin purkamisesta ei ole sovittu, annetaan säästetty vapaa-aika palkallisena vapaana tai korvataan työntekijälle rahana purkamishetkellä olevan säännöllisen työajan kokonaispalkan mukaan. Työaikapankkivapaiden rahaksi muuttamiseen sovelletaan työsopimuslain 23 §:ää. (Työaikalaki 14 §; Hietala ym. 2019, 136.)

Huomionarvoista myös on, että työaikalasta eikä lain esitöistä käy ilmi, päättääkö työntekijä vai työnantaja säästetyn vapaa-ajan korvaamisesta, mikäli siitä ei ole sovittu työaikapankkisopimuksessa. Näin ollen työaikapankkisopimuksessa kannattaa sopia asioista mieluummin liian tarkasti, kuin liian väljästi. (Työaikalaki 14 §; Hietala ym. 2019, 136.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen kohteena olivat Suomen Lakitilitoimiston kaikki työntekijät, työnjohto eli kirjanpidon esihenkilö ja työnantajatasoinen ylin johto eli toimitusjohtaja. Haastateltavia oli yhteensä 15. Tutkimusmenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluita. Kaikki haastateltavat haastateltiin Microsoft Teamsissä johtuen Pirkanmaalla voimassa olevista pandemiarajoituksista ja -suosituksista. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja haastattelijana toimi tämän kehittämistyön tekijä.

7.1 Toimenpidesuunnitelma

Työaikapankin käyttöönottoa suunniteltaessa on tärkeää, että haastatteluihin osallistuvat kaikki työntekijät, jotka näin haluavat ja ovat haastatteluajankohtana tavoitettavissa. Jokainen haastattelu pyritään nauhoittamaan ja tarvittaessa haastatteluja täydennetään kirjoitetuilla muistioilla. Haastatteluteemat esitellään tarkemmin tämän luvun alaluvuissa, joissa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja tuloksia.

Tässä kehittämistyössä haastateltavat jaetaan kolmeen ryhmään. Tutkimusongelman näkökulmasta on oleellista selvittää, miten työaikapankki ja sen tarpeellisuus koetaan työntekijätasolla, työnjohdon tasolla ja työnantajatasolla. Työnjohdolla tarkoitetaan kirjanpidon esihenkilöä ja työnantajatasolla tarkoitetaan kohdeorganisaation toimitusjohtajaa/omistajaa, joka vastaa yrityksen ylimmästä johdosta. Kaikille kolmelle kohderyhmälle muodostetaan haastatteluteemat ja -kysymykset, jotka edustavat kunkin kohderyhmän näkökulmaa ja sitä tietoa, jota tällä kehittämistyöllä halutaan selvittää.

Tavoitteen toteutumiseksi on tärkeää ensin selvittää nykytila, miten nykyiset työajan joustot koetaan, miten työt jakautuvat kalenterivuoden aikana, miten kertyneitä lisä- ja ylitöitä on aiemmin saanut vaihtaa vapaaksi ja miten työaikapankin käyttöönotto kohdeorganisaatiossa koettaisiin. Toteuttaminen on jaettu seuraaviin osiin:

1. Nykytilaselvitys, työnantajan, työnjohdon ja työntekijöiden kuuleminen tiedonkeruumenetelmien avulla
2. Tulosten analysointi

3. Työaikapankin sääntöjen ja sopimusmallin laatiminen

Haastateltaviin otetaan suoraan yhteyttä sähköpostitse, jossa selvitetään tämän tutkimuksen taustaa ja tavoitetta, sekä miksi haastateltavia tässä tilanteessa haastatellaan. Yhteydenoton yhteydessä selitetään, miksi on tärkeää, että jokainen suostuisi haastatteluun. Lisäksi haastateltaville kerrotaan, että haastattelujen aineisto käsitellään anonyymisti ja kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin kenenkään yksilölliset vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Ainoastaan työnjohto ja työnantajataso tarkoittaa kahta henkilöä, jolloin anonyyminä pysyminen ei ole täysin mahdollista. Haastattelun kesto mainitaan yhteydenotossa.

Haastatteluiden aikana ja jälkeen voi muodostaa jo jonkinlaisia välianalyysyjä. Kun kaikki haastattelut on käyty, ne kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Litterointi on työläs vaihe. Arvion mukaan yhden haastattelutunnin purkamiseen kuluu aikaa yksi työpäivä. Litteroinnin voi tehdä heti jokaisen haastattelun jälkeen tai välittömästi kaikkien haastatteluiden jälkeen. Tärkeää kuitenkin on, että haastattelun ja litteroinnin välille ei muodostu pitkää aikaa. Haastatteluiden purkaminen kannattaakin miettiä jo aikatauluttaa jo haastatteluita ja niiden aikatauluja suunniteltaessa. (Valli ym. 2018.)

Tiedonkeruun ja analysoinnin jälkeen laaditaan työaikapankin säännöt ja sopimusmalli, jotka käydään läpi työntekijöiden ja työnantajan kanssa ennen työaikapankin käyttöönottoa. Työaikapankin käyttöönotto ja käyttöönottoon liittyvä henkilöstötilaisuus rajataan tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

7.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin joulukuulla 2021. Haastateltaville lähti ennen haastatteluita sähköposti (LIITE 1), jossa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön tavoitteista ja haastatteluiden järjestämisestä. Alun perin suunnitelmana oli toteuttaa haastattelut kasvotusten. Juuri ennen haastatteluita astui kuitenkin voimaan Pirkanmaan alueen pandemiasuosituksen, joissa suositeltiin etätyötä ja lähikontaktien välttämistä kaikilla työpaikoilla, niin haastattelut päätettiin suorittaa Microsoft Teams verkkoneuvotteluina.

Haastattelukirjeessä kerrottiin muun muassa, että työ käsittelee laajemmin työaikapankin suunnittelua, joustavien työaikojen merkitystä ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Haastateltaville kerrottiin haastattelun kulusta, äänittämisestä ja kestosta. Kaikille annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä äänittämisestä tai koko haastattelusta. Haastatteluun osallistuivat lähes kaikki työntekijät, mutta äänittämistä eivät halunneet kaikki ja heidän kohdallaan täytettiin muistiinpanot haastattelusta käsin. Kaikki haastateltavat ottivat haastattelun tosissaan ja heistä huokui aito halu kehittää omaa työpaikkaa.

7.3 Teemat

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemat oli etukäteen mietitty ja ne käytiin läpi haastattelutilanteessa. Keskustelujen painotus vaihteli eri henkilöiden välillä ja oli hienoa huomata, kuinka halukkaita ja innokkaita kaikki haastateltavat olivat osallistumaan tähän kehittämistyöhön. Onnistunut teemahaastattelu edellyttää, että tutkija on tutustunut aiheeseen huolellisesti. Tutkijalla on oltava riittävät lähtökohdat haastatteluiden toteuttamiseen ja hyvät lähtötiedot kohdeorganisaatiosta. Tämän kehittämistyön haastattelijat toimii tiiviissä työyhteisössä yhdessä haastateltavien kanssa. (Puusa ym. 2014; Valli ym. 2018.)

Teemat jaettiin niin sanottuihin yläteemoihin, joihin haastattelijat oli tehnyt itseään helpottavia alateemoja ja -kysymyksiä helpottamaan tutkimuksen kulkua. Yläteemat olivat henkilökunnan odotukset työaikapankista, työaikapankki osana työajan joustoja, työhyvinvointi ja sitoutuminen, vastavuoroisuus sekä yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Alateemat esitellään tarkemmin alaluvuissa 7.6–7.10. Teemahaastattelun lähtökohtana ovat etukäteen mietityt lähtökohdat, vaikka teemahaastattelu muuten perustuu vapaa-
muotoisuuteen ja joustavuuteen. Vaikka teemat ovat etukäteen mietittyjä, se ei tarkoita sitä, että kysymykset olisivat määrämuotoisia ja niiden esittäminen johdonmukaista. (Puusa ym. 2014; Valli ym. 2018.)

7.4 Haastatteluiden kulku

Kaikki haastattelut toteutettiin viikon sisällä. Näin haastatteluissa säilyi hyvä rytmi ja vastaajien vastaukset kohdistuvat samaan ajanjaksoon. Haastatteluiden aikajakso suunniteltiin niin, että niiden litterointi voitiin suorittaa nopeasti haastatteluiden jälkeen. On tärkeää, että haastatteluiden ja litteroinnin välille ei muodostu pitkää aikaa. Haastatteluiden purkaminen kannattaakin miettiä ja aikatauluttaa jo haastatteluista ja niiden aikatauluja suunniteltaessa. (Valli ym. 2018.) Jokaiselle haastateltavalle varattiin aikaa puoli tuntia. Haastattelija ajatteli aikataulun olevan aluksi tiukka ja heräsi epäily, saadaanko riittävän syvällisiä vastauksia. Haastattelut olivat kuitenkin suunniteltu hyvin ja johdonmukaisesti, jolloin saatiin aikaan erinomaista keskustelua ja näkemyksiä ja puolen tunnin haastattelu-aika oli riittävä. Mikäli haastattelu-aika olisi ollut pidempi, olisi kasvanut riski siitä, että kaikki eivät olisi ehtineet osallistua haastatteluun.

Haastatteluiden alussa haastattelija kysyi nauhoittamisen mahdollisuudesta ja avasi johdonmukaisesti työaikapankin taustaa. Taustaosuudessa haastattelija kertoi, että tässä kehittämistyössä tutkitaan työaikapankin vaikutusta työhyvinvointiin ja sitoutumiseen ja tarkoituksena on luoda sellaiset työaikapankin säännöt ja sopimusmalli, jotka vastaavat käyttäjiensä tarpeita. Työaikapankin taustasta kerrottiin, että se on osa 1.1.2020 voimaan astunutta työaikalain uudistusta, jossa lainsäätäjän tavoitteena on ollut mahdollistaa entistä paremmat ja monipuolisemmat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen järjestelmät. Haastateltaville kerrottiin, että työaikalaki määrittelee työaikapankin vähimmäisvaatimukset, mutta muuten työaikapankista sopiminen on laajasti sopimusvapauden piirissä ja siksi tätä kehittämistyötä osaltaan tehdään, jotta työaikapankille löydetään mahdollisimmat toimivat tavat toteuttaa se. Kohdeorganisaatiossa on otettu käyttöön liukuva työaika vuonna 2021. Haastateltavien kanssa käytiin lyhyesti läpi liukuvan työajan ja työaikapankin keskeiset erot ja kerrottiin, että tavoitteena on luoda liukuvaa työaika täydentävä työajan joustojen malli, ei poissulkeva eikä päällekkäinen. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, millaisia eriä työaikapankkiin voi säästää. Haastatteluiden etuna on joustavuus, jolloin haastattelija voi esimerkiksi selvittää kysymyksiä annettavilla ennakkotiedoilla. Parhaimpaan lopputulokseen päästään, kun haastateltaville on annettu mahdollisuus tutustua kysymyksiin tai teemoihin

etukäteen tai sitä on pohjustettu haastattelun alussa ennen varsinaiseen haastatteluun siirtymistä. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 11–12, 40; Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Alun taustoituksen jälkeen haastattelija kävi haastateltavien kanssa läpi heidän ajatuksiaan eri teemoihin liittyen. Haastattelutilanteessa korostettiin, että ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia, vaan jokainen saa esittää omat ajatukset juuri niin, kuin siltä tuntuu. Lisäksi haasteltaville kerrottiin, että haastattelijan saa keskeyttää missä vaiheessa tahansa, mikäli tulee lisäkysymyksiä tai muuta asiaa. Haastattelut olivat hyvin antoisia ja haastateltavat saattoivat haastattelun edetessä jo itse ottaa puheenvuorossaan kantaa myöhemmin esiintyviin teemoihin. Haastattelija piti läpi haastatteluiden huolen, että kaikki teemat tulevat käsitellyiksi, ja että jokaisen haastateltavan mielipide teemoihin saadaan. Siirtyminen teemasta toiseen oli luontevaa ja haastattelut etenivät rennoissa tunnelmissa. Tutkimusaineistoa kertyi paljon ja saatu aineisto oli monipuolista, laadukasta ja hyvin perusteltua. Haastateltavilta saatiin erittäin arvokasta tietoa tutkimuksen kohteena olevista teemoista. Haastatteluissa läpikäytyjen teemojen painotukset saattoivat vaihdella eri haastateltavien kohdalla, mikä on teemahaastatteluille ominaista. Haastattelijan tulee kuitenkin pitää huoli, että kaikki teemat tulevat käsitellyiksi. (Puusa ym. 2014; Valli ym. 2018.)

7.5 Sisällön analyysi

Analyysivaiheelle on tyypillistä, että alkuperäinen tutkimusongelma voi vielä täsmen-tyä haastatteluaineistoon tutustumisen myötä. Haastatteluiden nauhoitteet kuunneltiin läpi ja litteroitiin ne keskittyen tutkimusongelman näkökulmasta keskeisiin asioihin. Aineiston ja tutkimusongelman välinen vuoropuhelu on etenkin laadulliselle tutkimukselle ominaista. Aineiston rajaamisen yhteydessä tutkijan kannattaa myös miettiä, vastaako rajattu aineisto riittävällä tasolla tutkimuskysymykseen. Litterointivaiheessa on tärkeää, että analysoitava aineisto litteroidaan mahdollisimman tarkasti. Puheen auki kirjoittamisen lisäksi litteroinnissa voidaan kirjoittaa tekstiksi myös esimerkiksi äänensävyn muutokset ja sanojen painotukset. Analyysi ei tarkoita vain suoria lainauksia aineistosta, vaan aineistosta tulisi saada nostettua esiin sellaisia asioita, jotka eivät suoraan ilmene lainauksista. Varmistaakseen analyysin luotettavuuden, lukijoille kannattaa avata analyysin aikana tehdyt valinnat, rajaukset, valinnat ja analyysin

etenemistä ohjaavat periaatteet. Vahvuuksien esittelyn lisäksi rajoitusten esittely on yhtä tärkeää. Laadullisen aineiston analyysin voi jakaa esimerkiksi seuraaviin vaiheisiin:

1. Aineiston pelkistäminen
2. Aineiston ryhmittely (esim. luokittelu tai teemoittelu)
3. Teoreettisten käsitteiden luominen. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan aineiston auki kirjoittamista eli litterointia. Tässä vaiheessa aineistosta karsitaan epäolennainen tieto pois. Pelkistämisen vaiheessa voidaan etsiä aineistosta tutkimusongelmaa kuvaavia ilmaisuja, jotka voidaan erottaa aineistosta esimerkiksi alleviivaamalla ne omalla värillään, jolloin niihin palaaminen analyysin eri vaiheissa on helppoa. Tässä kehittämistyössä aineistoon tutustuminen ja litterointi aloitettiin heti haastatteluiden jälkeen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Valtaosa haastatteluista nauhoitettiin litterointia eli aineiston auki kirjoittamista varten. Litterointi suoritettiin lähes heti haastatteluiden jälkeen, jolloin ne olivat muutenkin haastattelijan tuoreessa muistissa. Haastattelut etenivät yleisesti ottaen johdonmukaisesti ja yhdenmukaisessa järjestyksessä teemoittain. (Ruusuvuori ym. 2010, Tuomi ym. 2018.)

Ryhmittelyvaiheessa alkuperäiset ilmaukset käydään läpi ja niitä yhdistellään aineiston samankaltaisten tai erikaltaisten kuvaavien käsitteiden kanssa. Luokittelun tavoitteena on tiivistää aineistoa. Tässä kehittämistyössä pelkistetystä aineistosta poimittiin usein esiintyviä ja yhdenmukaisia teemoja ja termejä. Saman tyyppiset vastaukset ja termistöt koottiin yhteen. Vastauksia analysoitiin tämän kehittämistyön teoreettinen viitekehys eli teoria huomioon ottaen. Tässä kehittämistyössä ei tuoda suurin lainkuin esiin yksittäisiä vastauksia, koska vastaajat voivat olla niistä tunnistettavissa. Haastatteluiden yhteydessä luvattiin, että yksittäisten vastaajien anonymiteetti suojataan. Tämän luvun seuraavissa alaluvuissa, joissa käsitellään tarkemmin haastatteluiden sisältöjä, usein esiintyviä käsitteitä ja termejä nostetaan esiin havainnollistavien kuvio-
taulukoiden muodossa. (Ruusuvuori ym. 2010, Tuomi ym. 2018.)

Viimeisessä vaiheessa eli teoreettisten käsitteiden luomisessa alkuperäiset kielellisen ilmaukset muuttuvat teoreettisiksi käsitteiksi ja johtopäätöksiksi. Alkuperäisen aineiston ja lopullisen, analysoidun aineiston välinen yhteys tulee kuitenkin säilyttää. Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa puolestaan tarkoittaa sitä, että kerättyä aineistoa ja niistä tehtäviä tulkintoja arvioidaan niiden käytettävyyden näkökulmasta. Validiteettia voidaan vahvistaa lukijoille esimerkiksi visuaalisin keinoin, kuten kuvin, erilaisilla aineistokoosteilla ja poikkeustapauksia tarkastelemalla. (Ruusu vuori ym. 2010, Tuomi ym. 2018.)

7.6 Teema 1 – Henkilökunnan odotukset työaikapankista

Tämän teeman alla haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, ovatko he halukkaita muuttamaan erilaisia rahamääräisiä etuuksia, kuten lomarahoja ja ylityökorvauksia vapaa-ajaksi. Lähes kaikki työntekijävastaajat olivat sitä mieltä, että he haluavat tällaisen mahdollisuuden olevan mahdollista, vaikka eivät tiedä, käyttäisivätkö sitä etua. Työaikapankkiin siirrettävien erien toivottiin erityisesti olevan lomarahat tai osa niistä sekä osa liukuvan työajan tunteista. Työaikalain 14 § määrittelee vähimmäisvaatimukset työaikapankin sisällölle ja samassa yhteydessä on kuvattu myös työaikapankkiin siirrettävissä olevat erät. Tällaisia eriä ovat muun muassa erilaiset rahamääräiset etuudet, kuten lomarahat ja ylityökorvaukset sekä liukuvan työajan työtunnit.

Lomarahat ja ylityökorvaukset vapaaksi
Liukuvan työajan työtunteja työaikapankkiin
Löysemmät raamit työaikapankkisopimukseen, kuin liukuvan työajan sopimukseen
Kaikkia työntekijöitä hyödyttävä työajan joustojen kokonaisuus

Kuvio 6. Ensimmäisen haastatteluteeman ryhmittelyä

Kuviossa 6 esitellään tarkemmin aineiston pelkistämisen jälkeistä ryhmittelyvaihetta. Ryhmittelyvaiheessa alkuperäiset ilmaukset käytiin läpi kirjaten ne ylös. Tämän jälkeen ilmauksia yhdisteltiin aineiston samankaltaisten tai erikaltaisten kuvaavien käsitteiden kanssa. Tämän vaiheen tavoitteena oli tiivistää aineistoa. (Ruusu vuori ym. 2010, Tuomi ym. 2018.)

Työntekijöiden osalta pankkivapaan pitämisestä toivottiin lähes yksimielisesti, että se ei olisi niin tiukkaan raamitettua, kuin liukuvan työajan työtuntien pitäminen pois. Yleisesti haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että valinnan vapautta toivottiin lisää. Työnjohdon ja ylimmän johdon näkökulmasta organisaatiossa halutaan luoda sellaiset työajan joustojen järjestelmät ja sitä myöten myös työaikapankki, jotka hyödyttävät kaikissa työtehtävissä työskenteleviä. Työnjohdon kanssa haastatteluiden yhteydessä pohdittiin myös mahdollisuutta jakaa henkilöstö erilaisiin ryhmiin, koska työajat ja töiden ruuhkautuminen vaihtelee eri henkilöstöryhmillä.

Työaikalain 14 §:ssä esitetyt työaikapankkisopimuksen vähimmäisvaatimukset ovat melko suppeat. Näin ollen työaikapankkisopimusta laadittaessa on aika laaja sopimusvapaus siitä, mistä kaikesta työaikapankkisopimuksessa halutaan sopia. Työaikasuunnittelussa johdon tuki on tärkeää. Yhtä oleellista on myös osallistaa lähiesihenkilöt työaikojen suunnitteluun, jotta suunnitellut työaikajärjestelyt vastaavat johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden tarpeeseen. (Ahtela 2015.) Esihenkilö vaikuttaa onnistuneesti työaikajärjestelyihin asennoitumalla niihin myönteisesti ja ottaen avoimesti huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Näin saadaan yleensä luotua toimivat työaikajärjestelyt niin työntekijöiden kuin organisaation näkökulmasta. (Hakonen ym. 2014.) Lisäksi reilu johtaja ja esihenkilö näkee koko henkilöstön sijaan yksilöitä, joiden erilaisiin ja yksilöllisiin tarpeisiin vastataan työn organisoinnilla ja johtamisella. (Kehusmaa 2011, 224–225.)

7.7 Teema 2 – Työaikapankki osana työajan joustoja

Kaikki vastaajat kokivat, että työaikapankki täydentää erinomaisesti työajan joustoja. Osalla työntekijöistä ei kerry juurikaan työvuoden aikana liukuvan työajan työtunteja ja erityisesti heille työaikapankki voi olla ainoa mahdollisuus pitää vuosilomien lisäksi muutakin vapaata. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja tasapaino ovat nykypäivänä tärkeitä arvoja työelämässä. Koska tietotyö ja ajatustyö ovat lisääntyneet ja lisääntyvät entisestään, rajanveto työn ja vapaa-ajan välillä voi olla vaikeaa. Työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyy myös joustavuus. (Mellanen ym. 2020.)

Haastatteluissa kaikkien haastatteluryhmien kanssa nousi esiin, että tilitoimistoalan työ itsessään raamittaa melko paljon lomien pitämistä ja varsinkin pitkien, yhtäjaksoisten lomien pitäminen voi olla haasteellista. Suuri osa kaikista vastaajista kokeekin, että työaikapankki, kuten myös muut työajan joustot mahdollistavat sen, että vapaata voi pitää useammin, vaikka ne ovat lyhyempiä ajanjaksoja. Kaikki työntekijävastaajat kokivat, että saavat itse vaikuttaa riittävästi työaikoihin, toki työn sallimissa rajoissa. Työn asettamia rajoitteita ei kuitenkaan koettu kuormittaviksi, jos työajan joustojen mahdollisuus on laaja. Jokainen työpaikka räätälöi omaan tilanteeseen sopivat työaikamalliratkaisut. Toteutettaviin työaikamalleihin vaikuttavat muun muassa henkilöstörakenne, asiakkaiden odotukset ja toimintaympäristö. (Kehusmaa 2011, 197.)

Työaikapankki on ehdottomasti hyvä lisä työajan joustoihin
Työ raamittaa lomien ja vapaiden pitämistä ylipäättään
Työaikoihin saadaan vaikuttaa riittävästi
Työajan joustoista huolimatta työn suorittamiseen oltava riittävät resurssit

Kuvio 7. Toisen haastatteluteeman ryhmittelyä

Kuviossa 7 esitellään tämän teeman mukaista ryhmittelyä. Työnjohdon näkökulmasta on tärkeää, että työajan joustojen säännöt ja sopimukset suunnitellaan kuitenkin siten, että konttoreilla on aina riittävät resurssit työn suorittamiseen. Johtotason huolenaiheena oli tällä hetkellä resurssitilanne ja sen riittävyys erilaisten joustojen pitämisen tilanteissa. Toisaalta työnjohdon ja ylimmän johdon näkökulmasta kuitenkin tiedotettiin, että alalle on tyypillistä lomien pitäminen lyhyemmissä pätkissä ja erilaisilla työajan joustoilla halutaan mahdollistaa se, että vapaata saa useammin, vaikka ne ovat lyhyemmissä pätkissä. Johdon tasolta tuli näkemystä, että työaikapankkivapaiden enimmäispituus olisi hyvä rajata maksimissaan viikkoon kerrallaan. Esihenkilön luvalla voisi pitää pidempiä vapaita.

Esihenkilöt vastaavat Suomen Lakitilotoimistossa työn johtamisesta, organisoimisesta ja sujuvuudesta, joten on tärkeää, että kaikilla organisaation portailla on sama tahtotila ja kaikkien toiveita on kuunneltu. Johdon tulee asettaa selkeät pelisäännöt sille, miten joustavuutta on mahdollista hyödyntää organisaatiossa, sillä muuten se voi jopa heikentää työn ja vapaa-ajan tasapainoa (Mellanen ym. 2020).

7.8 Teema 3 - Työhyvinvointi ja sitoutuminen

Kaikki vastaajat totesivat, että työaikapankilla on ”ehdottomasti” työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Vastaajat kokivat, että mitä laajemmat työajan joustot ovat käytössä ja niitä voi tosiasiallisesti haluamallaan tavalla hyödyntää, ne lisäävät ja edistävät työhyvinvointia. Viitalan (2021) mukaan työaikojen kehittäminen on yksi työhyvinvointia lisäävä keino. Vastaajat ovat erilaisissa elämäntilanteissa ja kokivat, että erilaiset työajan joustot mahdollistavat työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen. Työntekijöiden kokonaishyvinvointiin ja sitä kautta työhyvinvointiin vaikuttavat myös yksityiselämän tapahtumat, joten on tärkeää, että työpaikalla tuetaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Kauhanen 2016, 21–33; Joki 2021, 150.)

Työaikapankilla on ehdottomasti työhyvinvointia lisäävä vaikutus
Tosiasiallinen mahdollisuus hyödyntää erilaisia työajan joustoja kasvattaa työhyvinvointia
Työajan joustot mahdollistavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen
Työaikapankki edistää työssä jaksamista
Työaikapankki sitouttaa
Työajan joustot lisäävät yrityksen vetovoimaisuutta

Kuvio 8. Kolmannen haastatteluteeman ryhmittelyä

Kuviossa 8 esitellään tämän teeman mukaista ryhmittelyä. Elämässä tulee joskus tilanteita, että vapaata voidaan tarvita nopeasti. Monipuolisten työajan joustojen koettiin kaikissa haastatteluryhmissä edistävän työssä jaksamista, kun joskus voi nukkua esimerkiksi aamulla pidempään, jos yön on nukkunut huonosti tai vastaavasti lopettaa päivän aikaisemmin harrastaakseen tai levätäksään. Työhyvinvointia lisää jo pelkästään tieto ja mahdollisuus siitä, että työnantaja ja työaika joustavat, mikäli eteen tulee haasteita tai ongelmatilanteita henkilökohtaisessa elämässä. Myös työterveyshuoltolaki lähtee siitä, että työterveyttä edistävien toimenpiteiden tulee olla ennaltaehkäiseviä.

Osa työntekijävastaajista koki, etteivät missään nimessä voisi enää palata työhön, jossa työvuorot olisi ennalta määritelty. Haastatteluissa työntekijöiden kanssa keskusteltiin siitä, kumman vastaaja mieluummin valitsisi, työn, joka joustaa vai työn, joka ei joustaa, mutta työssä olisi hieman parempi palkka. Lähes kaikki vastaajat vastasivat, että ehdottomasti työ, joka joustaa. Joustavilla ja monipuolisilla työajan järjestelyillä

nähtiin olevat erittäin tehokas sitouttava vaikutus ja työajan joustot koettiin eräänlaisena työsuhde-etuutena. Hakosen (2015) mukaan aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi erilaiset työajan joustot. Aineettoman palkitsemisen myötä voidaan vaikuttaa muun muassa henkilöstön sitoutuneisuuteen ja työssä viihtyvyyteen sekä edistää työhyvinvointia. Aineetonta palkitsemista, kuten erilaisia työajan joustoja saatetaan pitää toisinaan itsestään selvyyksinä ja siksi niiden todellista tarkoitusta onkin syytä yleensä avata tarkemmin työntekijöille. (Kehusmaa 2011, 202–205; Kauhanen 2015, 123–126; Kauhanen 2018, 115.)

Työnjohdon näkökulmasta työhyvinvointi ja sitoutuminen ovat erittäin tärkeitä asioita. Hyvinvoiva henkilö jaksaa työssään paremmin ja pystyy parempiin suorituksiin. Sairaspoissaolot vähenevät ja töiden uudelleenjärjestely ei aiheuta ylimääräistä työtä. Lisäksi sitoutumisen näkökulmasta on hienoa, että työajan joustoilla koetaan olevan sitouttava vaikutus. Näin ollen työurat ovat pidempiä ja ihmiset kehittyvät työssään ja vaihtuvuus on pientä. Samoihin ajatuksiin yhtyy myös ylin johto, joka näkee hyvinvoivat työntekijät, sitoutuneisuuden ja erilaiset työajan joustot myös rekrytointia helpottavana ja vetovoimaisuutta kasvattavana tekijänä. Organisaatiot, jotka panostavat työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, ovat paremmassa asemassa, kuin organisaatiot, jotka eivät panosta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Monipuolisilla työajan joustoilla ja työaikajärjestelyillä pystytään houkuttelemaan ja pitämään halutunlaisia työntekijöitä, kunhan työntekijöiden toiveita työaikajärjestelyissä on kuunneltu. (Hakonen ym. 2014; Robbins ym. 2021, 55.)

7.9 Teema 4 – Vastavuoroisuus

Haastateltavien työntekijöiden kanssa keskusteltiin siitä, kokevatko he saavansa vaikuttaa työaikojen suunnitteluun riittävästi. Useampi vastaaja totesi, että työ raamittaa jonkin verran tekemistä ja siten paikallaoloa työpaikalla, mutta toisaalta koettiin, että monipuoliset työajan joustot antavat vapautta suunnitella omia työaikoja silloin, kun se on työn puolesta mahdollista. Huomio ei kuitenkaan saa olla siinä, että vapaita pidetään silloin, kun työtilanne sallii, vaan työntekijällä tulee olla tosiasiallinen mahdollisuus sovittaa vapaan pitäminen omaan yksityiselämään. Näin työaikajoustoilla saavutetaan työhyvinvointia tukeva tavoite. (Uhmavaara ym. 2003, 7.)

Työ raamittaa vapaiden ja lomien pitämistä, mutta ei liikaa
Työntekijällä tosiallinen mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin
Vastavuoroisuus
Työnantaja voisi tukea myös vapaa-ajan työhyvinvointia

Kuvio 9. Neljännen haastatteluteeman ryhmittelyä

Kuviossa 9 esitellään tämän teeman mukaista ryhmittelyä. Kukaan työntekijävastaa- jista ei kokenut, että johto määritteli liikaa, kuinka työajan joustoja voi pitää, vaan työajan joustoissa koettiin olevan tosiasiallinen autonomia eli itsepäättävältä. Vas- tavuoroisuuden ansiosta työntekijän henkilökohtaiset tarpeet tulevat huomioituksi, mutta myös työnantajan erityistilanteiden vaatimusten mukaan tulee pystyä joustama- aan (Uhmavaara ym. 2003, 8). Osa haastateltavista työntekijöistä nosti itsenäisesti esiin, että he joustavat mielellään työnantajan hyväksi, kun työnantajakin on joustava. Vastaajilta myös kysyttiin, voisiko työnantaja vielä paremmin tukea työhyvinvointia yleisellä tasolla. Lähes kaikki vastaajat toivoivat, että työnantaja voisi tukea työnteki- jöiden vapaa-aikaa esimerkiksi e-passilla.

Työnjohto ja ylin johto kokivat, että kun työnantaja joustaa, niin joskus voidaan odot- taa myös työntekijöiden joustavan, esimerkiksi ruuhka-aikoina, muutostilanteissa tai toisten työntekijöiden poissaolotilanteissa. Vastavuoroisuuden merkitys tunnistettiin niin työntekijätasolla kuin johdon tasolla ja molemmat haastatteluryhmät olivat val- miita joustamaan toistensa puolesta, kun toinenkin tarvittaessa joustaa. Jo tieto siitä, että joustoa on olemassa, vaikka sitä ei tarvitsisi, lisäsi lähes kaikkien haastateltavien mielestä mielenrauhaa ja sitä kautta työhyvinvointia. Myös Uhmavaaran ym. (2003) mukaan vastavuoroisuuden ansiosta työntekijän henkilökohtaiset tarpeet tulevat huo- mioituksi, mutta myös työnantajan erityistilanteiden vaatimusten mukaan tulee pystyä joustamaan.

7.10 Teema 5 – Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo

Yhdenvertaisuuden toteutumista on arvioitava työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomi- oon ottaen kehitettävä työoloja ja toimintatapoja (Yhdenvertaisuuslaki 7 §). Lisäksi tasa-arvolain 7 § mukaan jokaisella työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa työelämässä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Työnantajan tulee lain mukaan

muun muassa helpottaa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista esimerkiksi työaikajärjestelyin. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti. Kysymys oli haastateltavien mielestä osittain hämmentävä ja kaikki vastaajat vastasivat, että kyllä kokevat ja että eivät ole havainneet ympärillään epätasa-arvoista kohtelua. Vastaajat ovat hyvin erilaisissa elämäntilanteissa ja eri ikäisiä. Vastaajat kuitenkin kokivat, että esimerkiksi perheelliset eivät saa enempää etuoikeuksia, kuin vaikka yksineläjät tai sellaiset, joiden lapset ovat jo muuttaneet pois kotoa.

Yhdenvertainen kohtelu
Tasa-arvoinen kohtelu
Työajan joustoilla huomioidaan hyvin kaikkien tarpeet

Kuvio 10. Viidennen haastatteluteeman ryhmittelyä

Kuviossa 10 esitellään viidennen haastatteluteeman ryhmittelyä. Työnjohdolle ja ylimmälle johdolle on erittäin tärkeää, että kaikki työntekijät kokevat tulevansa yhdenvertaisesti, tasa-arvoisesti ja tasapuolisesti kohdelluiksi. Työajan joustot on pyritty suunnittelemaan niin, että ne palvelevat kaikkien työntekijöiden tarpeita mahdollisimman hyvin. Samoin pyritään myös työaikapankin kohdalla. Mikäli työajan joustojen lisäksi työntekijä tarvitsee muuta vapaata tai lomaa, sitä pyritään mahdollisuuksien mukaan järjestämään.

8 TYÖAIKAPANKIN SÄÄNNÖT JA MALLISOPIMUS

Työaikapankin säännöt ja mallisopimus perustuvat tässä kehittämistyössä esitettävään teorian tietoon ja tutkimustuloksiin, jossa on haasteltu työntekijöitä, työnjohtoa ja kohdeorganisaation ylintä johtoa. Työaikalain 14 § määrittelee vähimmäisvaatimukset työaikapankkisopimukselle, mutta muuten työaikapankista voidaan sopia melko vapaasti. Tässä kappaleessa avataan työaikapankkisopimuksen sääntöjä ja kohtia tarkemmin. Varsinainen työaikapankkisopimus löytyy tämän kehittämistyön liitteenä (LIITE 2).

8.1 Sopimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä alaluvussa viitataan työaikapankkisopimusluonnoksen kohtaan sopimuksen tarkoitus ja tavoitteet (LIITE 2). Työaikapankilla tarkoitetaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa järjestelmää, jolla ajaksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia voidaan säästää pidettäväksi vapaana pidemmällä aikavälillä. Työaikapankkijärjestelmä on osa joustavien työaikojen ja työaikajärjestelmien valikoimaa, jolla pyritään edistämään toiminnan tarkoituksenmukaista järjestämistä, tuottavuutta, kilpailukykyä sekä henkilöstön työaikatoiveiden huomioonottamista. Mahdollisuudet työn ja perhe-elämän tai muun vapaa-ajan yhteensovittamiseen paranevat, millä puolestaan pyritään lisäämään työhyvinvointia ja sitoutumista kohdeorganisaatioon. (Työaikalaki 14 §; Uhmavaara ym. 2003, 7; Hakonen ym. 2014; Lehto ym. 2019, 151; Hietala ym. 2020; Viitala 2021.)

Tässä kehittämistyössä toteutetut haastattelut osoittivat, että työaikapankille on tarvetta ja toiveita. Sen toivottiin erityisesti täydentävän olemassa olevaa liukuvan työajan sopimusta ja mahdollistavan vapaiden pitämisen eri tavalla, kuin liukuvan työajan sopimuksessa on määritelty. Työntekijät kokivat, että työaikapankilla on ehdottomasti työhyvinvointia ja sitoutumista edesauttavia vaikutuksia. Työaikajärjestelyillä voidaan muun muassa vaikuttaa ennaltaehkäisevästi erilaisiin työhyvinvointia ja työkykyä alentaviin tekijöihin (Suonsivu 2014, 10).

8.2 Työajan tasoittumisjakso

Tässä alaluvussa viitataan työaikapankkisopimusluonnoksen kohtaan työajan tasoittumisjakso (LIITE 2). Työaikalain 11 § mukaan viikoittaisen säännöllisen työajan tulee tasoittua enintään 40 tuntiin, enintään neljän kuukauden ajanjakson aikana. Viikoittainen työaika saa olla enintään 48 tuntia. Työnantaja ja työntekijä saavat kuitenkin sopia vuorokautisen säännöllisen työajan pidentämisestä enintään kahdella tunnilla, jollei työssä sovellettavan työehtosopimuksen säännöllisestä työajasta sopimista koskevista määräyksistä muuta johdu.

Taloushallintoalaa koskevan työehtosopimuksen mukaan työsuhteessa noudatettavan tasoittumisjakson pituus on kalenterivuosi, jonka kuluessa työntekijän työajan ylityö mukaan lukien tulee tasoittua keskimäärin 48 tuntiin viikossa. Kun

työaikapankkisopimus otetaan käyttöön, samassa yhteydessä sovitaan ensimmäisen tasoittumisjakson alkamisesta. Mikäli sopimus astuu voimaan kesken vuoden, tasoittumisjakso suhteutetaan vuodelle. (Taloushallintoalaa koskeva työehtosopimus 6 §.)

Näissä työaikapankkisäännöissä sovelletaan työaikalain 11 § säännöksiä enimmäistyöajasta. Seurantajakson pituus on neljä kuukautta, jona aikana työajan tulee tasoittua enintään 40 tuntiin. Viikoittainen työaika saa olla enintään 48 tuntia.

8.3 Työaikapankkiin siirrettävissä olevat erät

Tässä alaluvussa viitataan työaikapankkisopimusluonnoksen kohtaan työaikapankkiin siirrettävissä olevat erät (LIITE 2). Työaikalain 14 § määrittelee, millaiset erät ovat siirrettävissä työaikapankkiin. Työaikapankkiin voidaan siirtää lisä- ja ylityötunteja, liukuvaan työaikajärjestelmään kertyneitä työtunteja enintään 60 tuntia neljän kuukauden seurantajakson aikana sekä lakiin tai sopimukseen perustuvia rahamääräisiä etuuksia sen jälkeen, kun ne on ensin muutettu aikamääräisiksi. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 50–51; Lehto ym. 2019, 151; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

Tässä kehittämistyössä haastatteluissa nousi esiin, että työaikapankkiin halutaan siirtää rahamääräisistä etuuksista lomarahoja ja mahdollisia lisä- ja ylityökorvauksia sekä liukuvan työajan työtunteja. Työaikapankkisopimuksessa voidaan sopia, että rahamääräisiä etuuksia voidaan siirtää sinne kokonaan tai osittain tai sekä että (Hietala ym. 2020). Tulevaan työaikapankkisopimukseen kirjataan seuraavat siirrettävissä olevat, ajaksi muutetut erät:

- Liukuvaan työaikajärjestelmään kertyvät työtunnit, 22,5 tuntia / liukuvan työajan seurantajakso (neljä kuukautta) ja 67,5 tuntia / työaikapankin seurantajakso (kalenterivuosi)
- Ylityökorvaukset (sekä perusosa että korotusosa), osittain tai kokonaan
- Lisätyökorvaukset, osittain tai kokonaan
- Lomarahaa, joka on sovittu pidettäväksi vapaana, osittain tai kokonaan

Työaikapankkiin ei voida siirtää säännölliseltä työajalta maksettavaa palkkaa, kulkorvauksia tai korvausluonteisia saatavia eikä rahamääräistä etuutta sen jälkeen, kun se on erääntynyt maksettavaksi. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 50–51; Lehto ym. 2019, 151; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

Siirrettäessä sovittuja eriä työaikapankkiin, niiden lakiin tai sopimukseen perustuvat vapaan antamista tai edun erääntymistä koskevat ehdot korvautuvat työaikapankkijärjestelmän ehdoilla (Työaikalaki 14 §). Tässä tapauksessa, jos työntekijä siirtää liukuvan työajan työtunteja työaikapankkiin, vapaata pidetään työaikapankkisopimuksen mukaan eikä enää liukuvan työajan sopimuksen mukaan. Huomionarvoista kuitenkin on, että työaikapankkiin talletettu liukuvan työajan saldo ei vähennä liukuvan työajan seurantajakson enimmäiskertymää, vaan niihin sovelletaan edelleen liukuvan työajan seurannan sääntöjä. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 50–51; Lehto ym. 2019, 151; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että lomarahojen siirtämistä työaikapankkiin toivoivat etenkin ne työntekijät, joiden työ on ympäri vuoden tasaisempaa ja liukuvan työajan työtunteja ei välttämättä kerry. Liukuvan työajan työtunteja puolestaan toivoivat siirrettäväksi etenkin työntekijät, joiden mielestä nykyiset liukuvan työajan sopimuksen raamit ovat osittain liian tiukat ja kaikkia kertyneitä työtunteja voi olla haasteellista pitää sovittuna ajanjaksona. Työajan joustojen toteuttaminen vaatii mallin, joka luo työntekijöille todellisen mahdollisuuden joustaviin työaikoihin. Yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki, työsopimuslaki sekä työturvallisuuslaki edellyttävät, että työnantaja toimii tasapuolisesti työntekijöitä kohtaan. Tällä tarkoitetaan muun muassa työnantajan velvollisuutta helpottaa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista esimerkiksi työaikajärjestelyin. Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan lisätä parantamalla heidän tosiasiallisia mahdollisuuksiaan hallita omaa työaikaansa. Huomio ei saa olla siinä, että vapaata pidetään silloin, kun työtilanne sallii, vaan työntekijällä tulee olla tosiasiallinen mahdollisuus sovittaa vapaan pitäminen omaan yksityiselämäänsä. Näin työaikajoustoilla saavutetaan työhyvinvointia tukeva tavoite. (Uhmavaara ym. 2003, 7; Suonsivu 2014, 45.)

8.4 Työaikapankkiin siirrettävissä olevat enimmäiserät

Tässä alaluvussa viitataan työaikapankkisopimusluonnoksen kohtaan työaikapankkiin siirrettävissä olevat enimmäiserät (LIITE 2). Työaikapankkiin säästetty työaikakerätyelmä ei saa kalenterivuoden aikana kasvaa yli 180 tuntia. Työaikapankin kokonaiskerätyelmä ei saa ylittää kuuden kuukauden työaikaan vastaavaa määrää. (Työaikalaki 14 §.)

Tässä sopimuksessa sovitaan, että työaikapankkiin voi kalenterivuoden aikana kerätä enintään 180 tuntia. Se vastaa noin 24 vapaapäivää. Liukuvaan työaikajärjestelmään kertyneitä työtunteja voidaan siirtää työaikapankkiin enintään 67,5 tuntia kunkin työaikapankin seurantajakson (kalenterivuosi) aikana, ja 22,5 tuntia kunkin liukuvan työajan seurantajakson (neljä kuukautta) aikana. 180 tunnin enimmäiskertymää sovelletaan myös työaikapankin enimmäiskokonaiskertymään. Siten työaikapankin kokonaissaldo ei saa ylittää 180 tuntia missään vaiheessa. Mikäli työaikapankin kokonaiskertymä kasvaa 180 tuntiin, vapaiden pitämisestä on viipymättä sovittava esihenkilön kanssa. Tähän malliin on päädytty yhteistyössä työnjohdon ja työnantajatahon kanssa toimivan työn ja riittävien resurssien varmistamiseksi.

Työaikasuunnittelussa on tärkeää, että varmistetaan riittävät resurssit vuoden jokaisena työpäivänä. Johdon näkemys ja tuki on tässä vaiheessa erittäin tärkeää. Yhtä oleellista on myös osallistaa lähiesihenkilöt työaikojen suunnitteluun, jotta suunnitellut työaikajärjestelyt vastaavat johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden tarpeeseen. Esihenkilö voi vaikuttaa onnistuneeseen lopputulokseen asennoitumalla myönteisesti ja ottamalla huomioon yksilölliset tarpeet. Johdon tulee myös asettaa selkeät pelisäännöt sille, miten joustavuutta on mahdollista hyödyntää organisaatiossa, sillä muuten se voi jopa heikentää työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Hakonen ym. 2014; Ahtela 2015; Mellanen ym. 2020.)

Työnjohto ja työnantajataso vastaavat johtamisesta, organisoimisesta ja sujuvuudesta, joten on tärkeää, että kaikilla organisaation portailla on sama tahtotila ja kaikkien toiveita on kuunneltu. Hakosen ym. (2014) mukaan työn organisoiminen on esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä, johon myös erilaiset työajan järjestelyt kuuluvat. Luottamus, yhteistyö ja vastavuoroisuus ovat avainasemassa. Lisäksi esihenkilöltä tai työaikajärjestelyitä suunnittelevalta johdolta odotetaan työaikalain, työehtosopimuksen ja

työturvallisuuden tuntemusta, jotta työaikajärjestelyistä saadaan myös lain vaatimusten näkökulmasta kestävä.

8.5 Pankkivapaiden pitäminen

Tässä alaluvussa viitataan työaikapankkisopimusluonnoksen kohtaan pankkivapaiden pitäminen (LIITE 2). Työntekijällä on oikeus saada työaikapankkiin säästettyä vapaata vähintään kaksi viikkoa kalenterivuodessa. Jos työaikapankkiin on säästetty vapaata yli kymmenen viikkoa, työntekijällä on kuitenkin oikeus saada vuodessa vapaata vähintään viidesosa työaikapankin kertymästä. Työnantajan on työntekijän pyynnöstä annettava vapaa seuraavan kuuden kuukauden aikana. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 52–53; Lehto ym. 2019, 152; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

Jos työntekijä toivoo pankkivapaata pidettäväksi tietyinä ajankohtana, tulee hänen hyvässä ajoin esittää ajankohtaa esihenkilölleen. Työnantaja pyrkii sijoittamaan vapaan työntekijän esittämään ajankohtaan, mutta sitä ei pystytä takaamaan. Harkinnassa otetaan huomioon muun muassa liiketoiminnan sesonki ja henkilöstötilanne. Kunkin seurantajakson aikana työaikapankkiin säästetty vapaa-aika tulee pitää kokonaisuudessaan pois viimeistään seuraavan seurantajakson (kalenterivuoden) aikana. Esimerkiksi vuonna 2022 työaikapankkiin säästetty vapaa-aika tulee pitää kokonaisuudessaan pois viimeistään vuoden 2023 aikana. Haastattelutilanteessa työnjohdon toiveena oli, että tällainen mahdollisuus laitetaan työaikapankkisopimukseen, jotta riittävät resurssit pystytään varmasti turvaamaan. Toisaalta tähän tuskin joudutaan koskaan vetoamaan, sillä haastateltavat työntekijät olivat hyvin sitoutuneita työhönsä ja lähes kaikki toteivat, että vapaat suunnitellaan työn sallimissa rajoissa.

Mikäli työnantaja määrää pankkivapaan ajankohdan, työntekijällä on niin vaatiessaan oikeus saada vapaan sijasta korvaus rahana. Vapaata pidetään ensisijaisesti kokonaisina päivinä, joka poikkeaa pääsääntöisesti liukuvan työajan työtuntien pitämisestä vapaana, jotka yleensä pidetään osapäivävapaina. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 52–53; Lehto ym. 2019, 152; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

Työaikapankkivapaiden pitämisessä on tärkeää, että työntekijöillä on tosiasiallinen mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja vapaiden pitämiseen. Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan lisätä parantamalla heidän tosiasiallisia mahdollisuuksiaan hallita omaa työaikaansa. Vapaita ei voi pitää vain silloin, kun työtilanne näin sallii tai esihenkilö määrää, vaan työntekijällä tulee olla tosiasiallinen mahdollisuus sovittaa vapaan pitämisen omaan yksityiselämään. Näin työaikajoustoilla saavutetaan työhyvinvointia tukeva tavoite. Hyvinvoiva työntekijä voi hyvin, on motivoitunut ja jaksaa työssä, mikä puolestaan edistää sitoutumista työnantajaan. (Uhmavaara ym. 2003, 7; Suonsivu 2014, 45, 59, 108–109.) Kuten haastatteluissa kävi ilmi, tilitoimistoalalle on tyypillistä työn kausiluonteinen vaihtelu. Näin ollen työaikapankkisopimuksessa voidaan sopia, että työaikapankkivapaa tulee sijoittaa hiljaisemmille ajanjaksoille eli huhti–toukokuulle sekä syys–joulukuulle. Mikäli työntekijä haluaa sijoittaa vapaan muulle kuin edellä mainitulle ajankohdalle, tulee siitä sopia esihenkilön kanssa.

8.6 Pankkivapaan ajalta maksettavat ansiot ja vaikutukset työaikaan

Tässä alaluvussa viitataan työaikapankkisopimusluonnoksen kohtaan pankkivapaan ajalta maksettavat ansiot ja vaikutukset työaikaan (LIITE 2). Työntekijälle maksetaan pankkivapaan ajalta työsopimuksen mukainen varsinainen palkka. Kokonaisen pankkivapaapäivän arvo 7,5 tuntia, joka on työntekijän työsopimuksen mukainen päivittäinen säännöllinen työaika.

Pankkivapaa ei ole työajaksi luettavaa aikaa, mikä tulee huomioida esimerkiksi ylityösääntöjä sovellettaessa. Sen sijaan vuosilomakertymää laskettaessa pankkivapaapäivät rinnastetaan työssäolopäivien veroiseksi ajaksi, joten ne kerryttävät lomaa tavanomaisten työssäolopäivien tapaan. (Hietala ym. 2020.)

8.7 Työaikasaldon seuranta

Tässä alaluvussa viitataan työaikapankkisopimusluonnoksen kohtaan työaikasaldon seuranta (LIITE 2). Työaikalain 32 § mukaan työnantajalla on yleinen kirjanpito- ja säilyttämisvelvollisuus koskien työntekijöiden työaikakirjanpitoa. Mikäli työpaikalla on sovittu työaikalain 14 § mukaisesta työaikapankin käytöstä, työnantajan tulee pitää

kirjaa työntekijän työaikapankkiin säästämistä eristä sekä työaikapankkiin siirrettyjen erien pitämisestä vapaana.

Kohdeorganisaatiossa on käytössä Innox-toiminnanohjausjärjestelmä, johon täytetään myös työaikalain vaatima työaikakirjanpito. Työntekijällä ja tämän esihenkilöllä on mahdollisuus seurata työaikapankkiin kertynyttä aikaa Innox-toiminnanohjausjärjestelmässä. Kyseinen toiminnanohjausjärjestelmä ei suoraan sovellu työaikapankkiin siirrettyjen erien ja pidettyjen vapaiden seuraamiseen, joten tähän täytyy keksiä jokin muu ratkaisu pidemmällä aikavälillä. Näin aluksi ratkaisu tulee luultavasti olemaan jaettu Excel-taulukko, johon pääsevät sekä työntekijä että esihenkilö.

8.8 Työkyvyttömyys pankkivapaan aikana

Tässä alaluvussa viitataan työaikapankkisopimusluonnoksen kohtaan työkyvyttömyys pankkivapaan aikana (LIITE 2). Työaikapankkia koskevassa lainsäädännössä ei tuoda esiin, mitä pankkivapaalle tapahtuu, jos työntekijä sairastuu ennen pankkivapaan alkamista tai sen aikana. Näistä asioista sopiminen on pitkälti sopimusvapauden piirissä. Mikäli työntekijä on pankkivapaan alkaessa sairauden tai tapaturman (tai synnytyksen) vuoksi työkyvytön taikka tulee vapaan aikana työkyvyttömäksi, vapaa siirtyy takaisin pankkiin. Vapaan siirtämiseksi työntekijän on pyydettävä siirtoa esihenkilöltä ilman aiheutonta viivytystä. Mikäli työntekijä sairastuu pankkivapaan aikana, pankkivapaata ei voi siirtää myöhempään ajankohtaan. Tämä perustuu kohdeorganisaation yleisiin työajan joustoihin liittyviin periaatteisiin.

Kohdeorganisaatiossa on käytössä omailmoitusmenettely, jonka perusteella esihenkilö voi myöntää harkinnan mukaan sairauslomaa ilman todistusta työkyvyttömyydestä. Esihenkilön pyynnöstä on kuitenkin esitettävä terveydenhoitajan tai lääkärin todistus työkyvyttömyydestä, josta tulee ilmetä, että työntekijän voidaan olettaa olevan työkyvytön vielä vapaan alkaessakin. Tässä tulee kuitenkin huomioida työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu.

8.9 Rahasuoritukset työaikapankista

Tässä alaluvussa viitataan työaikapankkisopimusluonnoksen kohtaan rahasuoritukset työaikapankista (LIITE 2). Työaikapankkiin siirrettyjä eriä suoritetaan rahana lähtökohtaisesti vain jäljempänä olevassa alaluvussa 8.11 määritellyissä tilanteissa. Työntekijällä on kuitenkin oikeus saada pankkivapaa rahana siltä osin kuin hän ei voi itse valita vapaansa ajankohtaa, vaan työnantaja määrää sen. (Työaikalaki 14 §; Antola 2019, 52–53; Lehto ym. 2019, 151; Hietala ym. 2020; Nieminen 2021, 69.)

Työnantaja ja työntekijä voivat lisäksi sopia rahasuorituksista tietyissä erityistilanteissa, kuten palkkaperusteen muuttuessa olennaisesti. Rahakorvaus on työntekijälle veronalaista palkkatuloa, josta toimitetaan ennakonpidätys ja maksetaan sosiaalivakuutusmaksut normaalisti. Tässä työaikapankkisopimuksessa sovitaan, että rahakorvauksia maksetaan vain tilanteissa, joissa työnantaja joutuu määräämään vapaan ajankohdan ja työntekijä ei halua vapaata siihen ajankohtaan pitää.

8.10 Työaikapankin toimivuuden seuranta

Tässä alaluvussa viitataan työaikapankkisopimusluonnoksen kohtaan työaikapankin toimivuuden seuranta (LIITE 2). Työaikapankkijärjestelmän toimivuudesta, puutteista ja muutostarpeista käydään vuosittain keskustelua työntekijöiden, hallinnon, työnjohdon ja ylimmän johdon välillä. Jotta vastavuoroisuus voidaan varmistaa, keskustelut tulee käydä ja kokemukset kerätä yhteen.

Mikäli käydyissä keskusteluissa ilmenee muutos- tai kehittämistarpeita, työaikapankkisopimusta muutetaan ja kehitetään syntyneiden kokemusten myötä. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa mahdollisten tulevien sopimusten sisältöön esittämällä näkemyksensä hallinnolle, esihenkilölle tai ylimmälle johdolle. Työntekijöille korostetaan, että yhteydessä voi olla myös ilman virallisia keskusteluita. Kun työajan joustot saadaan työpaikoilla toimimaan, kaikki osapuolet hyötyvät. (Antola 2019, 102–103; Lehto & Engblom 2019, 132–144.) Kuten Kehusmaa (2011, 197–199) ja Ahtela (2015) ovat todenneet, vastavuoroisuuteen päästään, kun joustovaatimusten tarve todetaan yhdessä ja yhteiseen tavoitteeseen sitoutuen pyritään vuoropuheluun työntekijän ja työnantajan välillä. Tämän menettelyn ansiosta henkilöstö saa aidosti kokea

vaikuttavansa työaikamallin valintaan. Sopimusvapauden mukaan henkilö tai yritys voi vapaasti päättää kenen kanssa tekee sopimuksia ja minkä sisältöisiä sopimuksia tekee. Sopimusvapauden mukaan sekä kirjallista että suullista sopimusta voidaan muuttaa. (Hemmo 2006.)

8.11 Sopimuksen voimassaolo ja tulkinta sekä erimielisyyksien ratkaisu

Tässä alaluvussa viitataan työaikapankkisopimusluonnoksen kohtiin sopimuksen voimassaolo, sopimuksen tulkinta ja erimielisyyksien ratkaisu (LIITE 2). Työaikalain 14 § ei sisällä säännöksiä siitä, kuinka kauan työaikapankkisopimus on voimassa tai miten se voidaan irtisanoa (Hietala ym. 2019, 136). Tässä työaikapankkisopimuksessa sovietaan sen olevan voimassa toistaiseksi, ja että molemminpuolinen irtisanomisaika on kolme kuukautta. Mikäli sopimus irtisanoetaan, lähtökohtana on vapaiden kerryttämisen ja pitäminen alun perin suunnitellulla tavalla sekä työaikasaldon tasaaminen irtisanomisajan loppuun mennessä.

Mikäli saldoa ei kuitenkaan ole tasattu irtisanomisajan päättyessä, saldo hyvitetään tai peritään takaisin rahana irtisanomisajan päättymistä seuraavan palkanmaksun osana. Samoin toimitaan soveltuvin osin työsuhteen päättyessä. Muutokset sopimukseen tulee tehdä kirjallisesti.

Tätä sopimusta koskevat mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan ensisijaisesti osapuolten keskinäisin neuvotteluin. Mikäli neuvotteluissa ei päästä osapuolia tyydyttävään ratkaisuun, ratkaistaan asia erillisessä tuomioistuinsovittelussa. Mikäli tuomioistuinsovittelu ei sovellu riidan ratkaisuun, ratkaistaan riita yleisessä tuomioistuinmenettelyssä. Tämä perustuu kohdeorganisaation yleiseen linjaukseen erimielisyyksien ratkaisussa.

8.12 Sopimuksen allekirjoitus

Työaikalain 14 § mukaan työaikapankin käyttöönotosta sopii työnantaja ja luottamusmies. Mikäli luottamusmiestä ei ole valittu, luottamusvaltuutettu, muu työntekijöiden edustaja, henkilöstö tai henkilöstöryhmä voivat yhdessä kirjallisesti sopia

työaikapankin käyttöön otosta. Huomionarvoista on, että sopimus työaikapankista sitoo niitä työntekijöitä, joita edustajan katsotaan edustavan.

Suomen Lakitilitoimistossa ei ole valittu luottamusmiestä. Taloushallintoalaa koskevan työehtosopimuksen 25 § mukaan järjestäytyneillä toimihenkilöillä on oikeus valita luottamusmies ja tämän varahenkilö toimimaan liittojen välisen luottamusmiessopimuksen tarkoittamissa tehtävissä. Suomen Lakitilitoimistossa kaikki työntekijät eivät kuulu ammattiliittoon, joten on luonnollisempaa, että sopimuksen työaikapankista allekirjoittaa sellainen henkilö, joka voi edustaa koko henkilöstöä.

Työsuojeluvaltuutettu valitaan vaalilla sellaisissa työpaikoissa, joissa työskentelee vähintään 10 henkilöä. Suomen Lakitilitoimistossa on valittu työsuojeluvaltuutettu keväällä 2021. Työsuojeluvaltuutettu toimii muun muassa työntekijöiden edustajana suhteessa työsuojeluviranomaisiin ja vastaa valvontalaissa tarkoitetun yhteistoiminnan toteuttamisesta. Yhteistoiminnassa käsiteltäviä asioita voivat olla esimerkiksi työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyvät, työssä jatkamista tukevat ja muut työntekijöiden turvallisuuden ja terveyteen vaikuttavat kehittämistavoitteet ja -ohjelmat. Tässä kehittämistyössä toteutettavan työaikapankin odotetaan lisääntyvän työhyvinvoinnin kautta tukevan työssä jaksamista ja ylläpitävän työkykyä, joten on luonnollista, että työaikapankkia koskevan sopimuksen edustajaksi ja allekirjoittajaksi sopii tässä vaiheessa työsuojeluvaltuutettu. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44, 26 §, 29 §.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä arvioidaan tehdyn tutkimustyön tulosten luotettavuutta ja sitä kautta onnistumista. Luotettavuutta arvioitaessa otetaan huomioon erilaisia näkökulmia sekä arvioidaan tutkimuksen tekijän osallisuuden vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota muun muassa tutkimustyössä tehtyihin valintoihin ja arvioidaan ratkaisujen toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta peilaten kehittämistyössä asetettuihin tavoitteisiin.

9.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida kehittämistyön jokaisessa vaiheessa. Luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa voidaan pohtia, hyväksyvätkö tutkimuksen kohteena olevat henkilöt, että aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti. Luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, pystyykö tutkija riittävän uskottavin perusteluin perustelemaan ammattitaitonsa tutkimuksen toteuttamiseksi. Lisäksi luotettavuutta arvioitaessa huomioidaan, onko tutkijalla ollut riittävä osaaminen valita tutkimustyölleen perustellut ja oikeat lähestymistavat ja menetelmät, joiden avulla tutkimusongelma voidaan ratkaista ja tutkimus saattaa loppuun. Tutkimustyön eettisyyttä arvioitaessa on syytä ottaa huomioon, onko tutkimustyössä noudatettu eettisiä periaatteita. Eettisyyttä voidaan arvioida muun muassa siitä näkökulmasta, saadaanko tutkimuksella aikaan hyviä asioita tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. Tällöin tietty määrä aineistoa muodostaa mahdollisesti teoreettisen yhteneväisyyden ja haastateltavilta saadut vastaukset alkavat ikään kuin toistamaan toinen toistaan, jolla puolestaan lisätään aineiston luotettavuutta. Lisäksi tutkijan on tärkeä kuvata omaa osallisuuttaan tutkimustilanteessa, jotta mahdolliset tutkimuksen luotettavuutta heikentävät seikat voidaan sulkea pois. (Puusa ym. 2020; Vilkkä 2021.)

Kehittämistyön tekstistä tulee käydä ilmi, miten tutkija on päätenyt tekemiinsä valintoihin ja mistä joukosta valinnat on tehty. Lisäksi tutkijan tulee pystyä arvioimaan ratkaisujen toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta peilaten niitä kehittämistyössä asetettuihin tavoitteisiin. Itse tutkimusprosessissa periaatteet ja tutkimuksen kulku tulee kuvata niin tarkkaan, että lukijalla on mahdollisuus päästä samanlaiseen lopputulokseen, kuin mihin tutkimuksen tekijä on päässyt. (Puusa ym. 2020; Vilkkä 2021.)

Tutkijan roolin luotettavuus voi toisinaan nousta haasteelliseksi kysymykseksi tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Tutkimuksen tekijän puolueettomuuteen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, mikäli tutkimuksen tekijä esimerkiksi työskentelee läheisesti tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kanssa. Haastatteluista tutkimusmenetelmänä tulee perustella etenkin tutkimukselle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Haastatteluista saadun aineiston luotettavuutta voidaan lisätä sillä, että samasta tutkimuskohteesta kerätään useita aineistoja. (Puusa ym. 2020; Vilkkä 2021.)

9.2 Johtopäätökset

Tämän kehittämistyön päätutkimuskysymyksenä oli, miten luoda Suomen Lakitilistölle työaikalain mukainen työaikapankki, joka luo työhyvinvointia ja sitouttaa työntekijöitä kohdeorganisaatioon. Toteutettujen haastatteluiden tulokset esitellään tarkemmin luvussa 7. Vaikka tämän kehittämistyön tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa, haastattelutilanteissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että vastaajat saavat vastata juuri sillä tavalla, kuin ajattelevat, ja että haastattelijä ei ohjaa haastatteluita liikaa tiettyyn sisältöön. Haastattelutilanteissa haastateltaville korostettiin, että ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia, vaan voi vastata juuri niin kuin ajattelee.

Haastatteluiden tuloksia tarkasteltiin siten, että niiden hyödyntämistä varsinaisten työaikapankkisääntöjen kehittämisessä tarkasteltiin toimivuuden, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen näkökulmasta. Haastattelun tulokset osoittivat, että erilaiset työajan joustot, kuten työaikapankki, koetaan työhyvinvointia ja sitoutumista ehdottomasti edistäväksi tekijäksi. Aiheeseen liittyvää teoriaa tarkastellaan tarkemmin luvussa 5. Tässä yhteydessä voidaan kuitenkin todeta, että luotettavuuden näkökulmasta tässä kehittämistyössä saatiin aikaiseksi sellainen työaikapankki, jolle uskotaan olevan tarvetta ja toiveita kohdeorganisaatiossa.

Työaikapankkia suunniteltaessa otettiin huomioon työaikalain asettamat vähimmäisvaatimukset. Kuten edellisissä luvuissa on todettu, työaikalain asettamat vähimmäisvaatimukset ovat melko suppeat. Haastatteluissa saatiin monipuolisesti selville muun muassa, millaisia eriä työntekijät toivovat työaikapankkiin olevan siirrettävissä ja minkä pituisia vapaajaksoja toivotaan saavan pitää. Lisäksi haastatteluissa saatiin selville, mistä asioista halutaan työaikapankin käyttöönoton yhteydessä ylipäättään sopia. Haastatteluissa huomioitiin erikseen työnjohdon ja työnantajatason näkemykset, jotka olivat yhtä mieltä siitä, että työajan joustot ovat ehdottoman hyvä ja kannatettava asia, kunhan varmistetaan riittävät resurssit ja työn toimivuus. Haastatteluiden monimuotoisuudella pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, uskottavuutta ja eettisyyttä, jossa kaikkien kohdeorganisaation tasojen näkökulmat tulevat huomioiduksi. Johdolla on tahtotila edistää työhyvinvointia ja sitoutumista työajan joustojen avulla. Työaikapankin lainsäädännön vaatimuksia ja erikseen sovittavia asioita tarkastellaan tarkemmin luvussa 6.

Erityisiksi työaikapankin tuottamiksi hyödyiksi koettiin työhyvinvoinnin kehittymisen tukeminen ja sitoutuminen työnantajaan. Lisäksi työaikapankin arvioitiin lisäävän työssä jaksamista, koska työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuu. Erityisesti työntekijät odottavat, että työaikapankin myötä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on entistä vaivattomampaa, vaikka haastatteluissa nousikin selkeästi esiin, että työt raa-
mittavat jokseenkin vapaiden pitämistä. Kaiken kaikkiaan haastatteluiden tulosten avulla saatiin luotua toimivat työaika-pankkisäännöt ja työaikapankin mallisopimus, jossa on pyritty huomioimaan kaikkien osapuolten toiveet ja tarpeet. Kokonaisuudessaan tässä kehittämistyössä koettiin saavutettavan vastaukset tutkimuskysymyksiin yhdistettynä teorian tietoon.

10 POHDINTA

Tämä kehittämistyö aloitettiin jo vuonna 2020. Sen jälkeen kohdeorganisaatiossa on tapahtunut isoja muutoksia, ja työntekijöiden määrä on yli tuplaantunut. Kehittämistyö jäi tuolloin hetkeksi hautumaan ja otettiin taas uudelleen aktiivisesti työn alle, kun aika työn tekemiselle oli parempi. Aika kehittämistyölle vuonna 2021 oli parempi, koska näin saatiin työntekijämäärän kasvun myötä laajempi näkemys työaikapankin sääntö-
jen ja mallisopimuksen luomiseen ja tilanne vastaa nyt enemmän sitä, mitä se tulee jatkossakin olemaan.

Kohdeorganisaatiossa on kuluvana vuonna otettu käyttöön liukuva työaika. Koko ajan on kuitenkin tiedostettu, että liukuva työaika ei pelkästään palvele kaikkien työnteki-
jöiden tarkoitusta. Haastatteluiden yhteydessä selvisi nopeasti, että työaikapankille on tarvetta. Kohdeorganisaatiossa kaikille ei kerry liukuvan työajan tunteja samoin kuin toisille, mutta tarvetta olisi silti vapaammalle työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle. Haastatteluiden anti oli monipuolista ja oli hieno huomata, kuinka halukkaita kaikki olivat osallistumaan haastatteluun ja auttamaan kehittämään työajan joustoja. Toi-
saalta kohdeorganisaatiossa on haluttu aina panostaa avoimuuteen ja yhteistyöhön ja siihen on myös pyritty.

Haastatteluiden avulla voitiin osoittaa, että työaikapankin käyttöönotto yrityksessä lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja sitouttaa työntekijöitä kohdeorganisaatioon. Lisäksi saadaan aikaan toimiva ja tehokas malli työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi. Tässä kehittämistyössä otettiin huomioon kohdeorganisaation työnantajataso eli toimitusjohtaja/omistaja, työnjohto ja työntekijät. Tarkoituksena oli saada lopputuloksena aikaan kaikkia osapuolia palvelevat ja toimivat työaikapankin säännöt ja mallisopimus. Työaikapankki yhdistettynä muihin työajan joustoihin voivat monipuolisuudessaan toimia myös houkuttimena uusia työntekijöitä rekrytoidessa. Työaikapankin käyttö kertoo myös ulospäin sen, että yritys haluaa panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin ja työntekijän työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on työnantajalle tärkeää.

Työaikapankin varsinainen käyttöönotto rajattiin tämän työn ulkopuolelle, mutta sen odotetaan tapahtuvan välittömästi tämän opinnäytetyön jälkeen. Työaikapankin vaikutuksia voidaan myöhemmin mitata esimerkiksi siten, että toteutetaan tyytyväisyyskysely työaikapankin käyttöönoton jälkeen, kun työaikapankki on ollut riittävän pitkän ajan käytössä. Työaikapankin vaikutuksia voidaan mitata kohdentamalla omanlainen kysely työnantajatasolle, työnjohdolle ja työntekijöille, jolloin voidaan selvittää, onko työaikapankin säännöt ja sopimus olleet kaikkien osapuolien toiveiden ja tavoitteiden mukainen.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli luoda myös jatkokehittämisen mahdollisuuksia kohdeorganisaatiolle. Työaikapankin sääntöjä suunnitellessa kävi ilmi, että kohdeorganisaatiossa ei ole tällä hetkellä toimivaa työaikapankkiin säästetyn vapaan tai pidettyjen vapaiden seurannan järjestelmää. Nykyinen työajan seurannan järjestelmä ei tunnista työaikapankin seurantaa. Tämän tarpeen täyttämiseksi kohdeorganisaatiossa täytyy miettiä, miten työaikapankkiin säästettävää vapaa-aikaa ja pidettyjä vapaita seurataan.

Tämän kehittämistyön prosessia ja tuloksia voidaan mallintaa kaikilla toimialoilla ja työelämässä, koska kaikilla työpaikoilla on nykyään mahdollisuus ottaa käyttöön työaikalain mukainen työaikapankki. Tässä kehittämistyössä käydään läpi ne vaiheet, joita työaikapankin suunnittelussa tulee ottaa huomioon, ja millaisia työhyvinvointiin ja sitoutumiseen liittyviä vaikutuksia sillä voi kohdeorganisaatioon ja sen työntekijöihin olla. Työaikapankin käyttöönotto voidaan yhdistää toimeksiantona esimerkiksi

yrittäjien laajempaan henkilöstöhallinnan käsikirjaan. Erilaiset lisä- ja jatkotoimenpiteet kohdeorganisaatiolle, kuten työajan seurannan järjestelmät tai työtyytyväisyyskyselyt, ovat mahdollisia, mutta ne rajataan tämän kehittämistyön ulkopuolelle ja toteutetaan erillisinä toimeksiantoina. Jatkotoimenpiteet ovat myös erittäin suositeltavia, jotta työaikapankin käyttöönotosta saadaan mahdollisimman suuri hyöty ja sen käyttöönoton prosessia pystytään hyödyntämään erilaisissa kohdeorganisaation tutkimuksissa. Lisäksi haastattelussa kävi ilmi muitakin seikkoja, joilla työhyvinvointia yleisesti voidaan kohdeorganisaatiossa entisestään kehittää.

LÄHTEET

- Ahtela, Jukka. 2015. Kello raksuttaa mennyttä aikaa. Työaikasääntelyn nykytila ja kehittämistarpeet. SITRA. Viitattu 25.10.2021. <https://media.sitra.fi/2017/02/23220550/Selvityksia87.pdf>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Viitattu 25.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>
- Antola, M. 2019. Työaikalain soveltaminen käytännönläheisesti. Viitattu 4.12.2021. Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/tyo-aikalain-soveltaminen-kaytannonlaheisesti-2019#kohta:Ty\(\(f6\)aikalain\(\(20\)sovelta-minen\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nn\(\(f6\)nl\(\(e4\)heisesti](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/tyo-aikalain-soveltaminen-kaytannonlaheisesti-2019#kohta:Ty((f6)aikalain((20)sovelta-minen((20)k((e4)yt((e4)nn((f6)nl((e4)heisesti)
- Erkko, A. 2021. Kun ilo katosi. Atena Kustannus Oy.
- Ervasti, A. & Pikkujämsä, M. 2020. Tunti tunnilta tuntien. Gummerus kustannus Oy.
- Eskola, J. Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. Aarnos, E. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Viitattu 25.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88/EY, annettu 4 päivänä marraskuuta 2003, tietyistä työajan järjestämisestä koskevista seikoista.
- Hakanen, J. & Työterveyslaitos. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 11.12.2021. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. 2. uudistettu painos. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- HE 158/2018 Hallituksen esitys eduskunnalle työaikalain ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.
- Helsingin yliopiston www-sivut. Viitattu 28.1.2020. <https://www.avoin.helsinki.fi/oppimateriaalit/oikeustiede/materiaali/osa1.html>
- Hemmo, M. & Hoppu, K. 2006. Sopimusoikeus. Alma Talent Oy. Viitattu 6.12.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HAHBGXC-TDG#kohta:SOPIMUSOIKEUS/piste:tP>
- Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. 2020. Työaika – Työaikajärjestelyt ja sopimusmallit. Alma Talent.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2019. Uusi työaikalaki käytännössä. Alma Talent.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Viitattu 1.10.2021. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvonen A. 2011. Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan. Yleisen oikeustieteen julkaisuja 17. Helsinki

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viitattu 1.10.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991406506605968>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Viro: Print Best.

Kaijus, E. Viitattu 28.1.2020. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=f72cf1c0-6173-4a9f-992a-b9e8cedfa394>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Viitattu 25.9.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies-palkitsijana-2015#kohta:5\(\(20\)Palkitsemiskeinot\(\(20\)ja\(\(20\)niiden\(\(20\)k\(\(e4\)ytt\(\(f6\):5.1\(\(20\)Aineeton\(\(20\)palkitseminen\(:5.1.3\(\(20\)Sosiaaliset\(\(20\)palkkiot](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies-palkitsijana-2015#kohta:5((20)Palkitsemiskeinot((20)ja((20)niiden((20)k((e4)ytt((f6):5.1((20)Aineeton((20)palkitseminen(:5.1.3((20)Sosiaaliset((20)palkkiot)

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari. Viitattu 1.10.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana#kohta:6\(\(20\)Ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)n\(\(20\)ja\(\(20\)tuottavuuden\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(:6.9\(\(20\)Ty\(\(f6\)hyvinvointi](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana#kohta:6((20)Ty((f6)yhteis((f6)n((20)ja((20)tuottavuuden((20)kehitt((e4)minen(:6.9((20)Ty((f6)hyvinvointi)

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Koskinen, S. & Ullakonoja, V. 2020. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. 5. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Viitattu 5.12.2021. <https://shop-edita-fi.lillukka.samk.fi/digikirja/37-7816-3#Esipuhe>

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsingin Kamari Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 muutoksineen.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 muutoksineen.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 muutoksineen.

Lehto, A. & Engblom, M. 2019. Työaikasäännökset: Käytännön käsikirja. Edita 2019. Viitattu 5.12.2021. [https://shop-edita-fi.lillukka.samk.fi/digikirja/37-7274-1#4\(20\)Ty\(f6\)aikajoustot:4.2\(20\)Ty\(f6\)aikajoustojen\(20\)taustalla\(20\)oleva\(20\)ty\(f6\)el\(e4\)m\(e4\)n\(20\)kehitys](https://shop-edita-fi.lillukka.samk.fi/digikirja/37-7274-1#4(20)Ty(f6)aikajoustot:4.2(20)Ty(f6)aikajoustojen(20)taustalla(20)oleva(20)ty(f6)el(e4)m(e4)n(20)kehitys)

Lindfors, H. (toim.). 2004. Empiirinen tutkimus oikeustieteessä. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen tutkimustiedonantoja 64. Viitattu 31.5.2020. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152554/TTA64_Lindforstoim_2004.pdf?sequence=1

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 29.10.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Atena. Viitattu 1.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523006379>

Määttä T., Tolvanen M., Väättä U., Kolehmainen A., Myrsky M. & Keinänen A. 2012. Oikeudellisen ajattelun perusteita. Oikeustieteiden pääsykoekirja 2012. Viitattu 20.5.2020. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0766-0/urn_isbn_978-952-61-0766-0.pdf

Nieminen, K. 2021. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2022. Alma Talent Oy. Viitattu 6.12.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DABBFXETEB#piste:b1763>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paanetoja, J. Työoikeus tutuksi: Käsikirja. Edita Publishing Oy. Viitattu 1.11.2021. [https://shop-edita-fi.lillukka.samk.fi/digikirja/37-7508-7#7\(20\)Yhdenvertaisuus\(20\)ja\(20\)tasa-arvo\(20\)ty\(f6\)el\(e4\)m\(e4\)ss\(e4\):7.1\(20\)Yhdenvertaisuuss\(e4\)\(e4\)ntely:7.1.1\(20\)L\(e4\)ht\(f6\)kohdat](https://shop-edita-fi.lillukka.samk.fi/digikirja/37-7508-7#7(20)Yhdenvertaisuus(20)ja(20)tasa-arvo(20)ty(f6)el(e4)m(e4)ss(e4):7.1(20)Yhdenvertaisuuss(e4)(e4)ntely:7.1.1(20)L(e4)ht(f6)kohdat)

Juuti, P. & Aaltio, I. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2020. Viitattu 1.11.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Robbins, S. & Judge, T. 2021. Organizational behaviour. Updated 18th edition. Pearson Education. Viitattu 30.11.2021. <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781292402970>

Ropponen, A. Bergbom, B. Härmä, M. & Sallinen, M. 2018. Asiantuntijatyön työajat: yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Työterveyslaitos. Viitattu 30.11.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135912/Asiantuntijaty%C3%B6n%20ty%C3%B6ajat%20-%20yhteydet%20ty%C3%B6h%C3%B6n%20ja%20hyvinvointiin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. Viitattu 5.12.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685023>
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A. & Ala-Laurinaho, A. 2003. Yhteinen muutos. Otavan kirjapaino.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Viitattu 5.12.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518854138>
- Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön www-sivut 2020. Viitattu 2.6.2020. <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/tyoaikapankit-tuovat-joustoa>
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIpress.
- Uhmavaara, H., Jokivuori, P., Ilmonen, K. & Kairinen, M. 2003. Vastavuoroisuus on valttia. Kirjapaino Keili.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 5.12.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- TyVM 17/2018. Työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan mietintö.
- Työaikalaki 5.7.2019/872 muutoksineen.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.
- Työterveyslaitoksen www-sivut 2021. Viitattu 25.10.2021. <https://www.ttl.fi/>
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 muutoksineen.
- Työturvallisuuskeskus. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. 2018. Viitattu 1.10.2021. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/keinoja_ työn_ kuormittavuuden_ hallintaan
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Viitattu 25.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>
- Vilka, H. 2021. Tutki ja Kehitä. PS-kustannus. Viitattu 11.12.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 muutoksineen.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Alma Talent.

Hei,

Teen YAMK-opinnäytetyötäni Satakunnan ammattikorkeakouluun aiheena "Työaikapankilla työhyvinvointia". Työ käsittelee laajemmin työaikapankin suunnittelua, joustavien työaikojen merkitystä ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Työn tutkimusosuudessa suoritan haastattelut koko henkilökunnalle. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina joko kasvotusten tai Teamsillä. Haastatteluiden äänet nauhoitetaan, jotta niiden käsittely ja koonti on myöhemmin helpompaa. Haastattelun kesto on noin 20 minuuttia. Nauhoitteita ei käytetä muihin tarkoituksiin, niistä ei tule missään vaiheessa julkisia eivätkä yksilöt ole tunnistettavissa lopullisesta työstä. Nauhoitteet hävitetään asianmukaisesti ja tietoturvallisesti.

Haastateltavat on jaettu kohderyhmittäin seuraavasti:

1. Yrityksen ylin johto
2. Yrityksen työnjohto
3. Muut työntekijät

Haastattelujen avulla pyritään saamaan sellaista tietoa, jonka avulla voidaan suunnitella kaikkien kohderyhmien tarpeita palveleva työaikapankki. Työaikapankin tarve nousi osittain esiin jo keväällä 2021 toteutetussa henkilöstökyselyssä.

Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista, mutta toivon mahdollisimman monen osallistuvan haastatteluihin, jotta lopputuloksesta saadaan paras mahdollinen ja kaikkien mielipiteet ja ajatukset tulevat huomioituksi. Mikäli et myöskään halua haastattelutilanteen äänen nauhoittamista, se ei ole pakollinen.

Voit ilmoittaa minulle henkilökohtaisesti, mikäli et halua osallistua haastatteluun, muussa tapauksessa lähestyn teitä henkilökohtaisesti lähimpäivinä haastatteluajan sopimiseksi.

T. Anniina

Työaikapankkisopimus

Työnantaja

(Nimi)

Työntekijöiden edustaja

(Nimi)

Sopimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Työaikapankilla tarkoitetaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa järjestelmää, jolla ajaksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia voidaan säästää pidettäväksi vapaana pidemmällä aikavälillä.

Työaikapankkijärjestelmä on osa joustavien työaikojen ja työaikajärjestelmien valikoimaa, jolla pyritään edistämään toiminnan tarkoituksenmukaista järjestämistä, tuottavuutta, kilpailukykyä sekä henkilöstön työaikatoiveiden huomioonottamista. Mahdollisuudet työn ja perhe-elämän tai muun vapaa-ajan yhteensovittamiseen paranevat, millä puolestaan pyritään lisäämään työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Työajan tasoittumisjakso

Työsuhteessa noudatettavan tasoittumisjakson pituus on neljä kuukautta, jonka kuluessa työajan tulee tasoittua keskimäärin 40 tuntiin viikossa.

Ensimmäinen tämän sopimuksen solmimisen jälkeinen tasoittumisjakso alkaa xx.xx.2022.

Työaikapankkiin siirrettävissä olevat erät

Työaikapankkiin voidaan siirtää seuraavia ajaksi muutettavia eriä:

- Liukuvaan työaikajärjestelmään kertyvät työtunnit enintään 67,5 tuntia kalenterivuoden aikana
- Ylityökorvaukset (sekä perusosa että korotusosa), osittain tai kokonaan
- Lisätyökorvaukset, osittain tai kokonaan
- Lomaraha, joka on sovittu pidettäväksi vapaana, osittain tai kokonaan

Työaikapankkiin ei voida siirtää säännölliseltä työajalta maksettavaa palkkaa, kulukorvauksia tai korvausluonteisia saatavia eikä rahamääräistä etuutta sen jälkeen, kun se on erääntynyt maksettavaksi.

Työaikapankkiin siirrettävissä olevat enimmäismäärät

Työaikapankkiin säästetty työaikakertymä ei saa kalenterivuoden aikana kasvaa yli 180 tuntia. Työaikapankin kokonaiskertymä ei saa ylittää kuuden kuukauden työaikaa vastaavaa määrää.

Mikäli työaikapankin kokonaiskertymä kasvaa 180 tuntiin, vapaiden pitämisestä on viipymättä sovittava esihenkilön kanssa.

Liukuvaan työaikajärjestelmään kertyneitä työtunteja voidaan siirtää työaikapankkiin enintään 22,5 tuntia kunkin seurantajakson (neljä kuukautta) aikana.

Pankkivapaiden pitäminen

Työntekijällä on oikeus saada työaikapankkiin säästettyä vapaata vähintään kaksi viikkoa kalenterivuodessa, enintään viikon pituisissa jaksoissa. Jos työaikapankkiin on säästetty vapaata yli kymmenen viikkoa, työntekijällä on kuitenkin oikeus saada vuodessa vapaata vähintään viidesosa työaikapankin kertymästä.

Työnantajan on työntekijän pyynnöstä annettava vapaa seuraavan kuuden kuukauden aikana. Kunkin seurantajakson aikana työaikapankkiin säästetty vapaa-aika tulee pitää kokonaisuudessaan pois viimeistään seuraavan seurantajakson (kalenterivuoden) ai- kana. Esimerkiksi vuonna 2022 työaikapankkiin säästetty vapaa-aika tulee pitää kokonaisuudessaan pois viimeistään vuoden 2023 aikana.

Jos työntekijä toivoo pankkivapaata pidettäväksi tiettyä ajankohtana, tulee hänen hyvissä ajoin ennen toivottua vapaata esittää ajankohtaa esihenkilölleen. Lisäksi yli viikon pituisista vapaajaksoista sovitaan esihenkilön kanssa erikseen. Työnantaja pyrkii sijoittamaan vapaan työntekijän esittämään ajankohtaan, mutta sitä ei pystytä takaamaan. Harkinnassa otetaan huomioon muun muassa liiketoiminnan sesonki ja henkilöstötilanne.

Jos työnantaja määrää pankkivapaan ajankohdan, työntekijällä on niin vaatiessaan oikeus saada vapaan sijasta korvaus rahana.

Vapaata pidetään ensisijaisesti kokonaisina päivinä.

Pankkivapaan ajalta maksettavat ansiot ja vaikutus työaikaan

Työntekijälle maksetaan pankkivapaan ajalta työsopimuksen mukainen varsinainen palkka. Kokonaisen pankkivapaapäivän arvo 7,5 tuntia, joka on työntekijän työsopimuksen mukainen päivittäinen säännöllinen työaika.

Pankkivapaa ei ole työajaksi luettavaa aikaa, mikä tulee huomioida esimerkiksi ylityösääntöjä sovellettaessa. Sen sijaan vuosilomakertymää laskettaessa pankkivapaapäivät rinnastetaan työssäolopäivien veroiseksi ajaksi, joten ne kerryttävät lomaa tavanomaisten työssäolopäivien tapaan.

Työaikasaldon seuranta

Työntekijällä ja tämän esihenkilöllä on mahdollisuus seurata työaikapankkiin kertynyttä aikaa erillisellä Excel - seurantataulukolla.

Työkyvyttömyys pankkivapaan aikana

Jos työntekijä on pankkivapaan alkaessa sairauden tai tapaturman (tai synnytyksen) vuoksi työkyvytön, vapaa siirtyy takaisin pankkiin. Vapaan siirtämiseksi työntekijän on pyydettävä siirtoa ilman aiheutonta viivytystä ja esihenkilön pyynnöstä esitettävä terveydenhoitajan tai lääkärin todistus työkyvyttömyydestä; todistuksesta tulee ilmetä, että työntekijän voidaan olettaa olevan työkyvytön vielä vapaan alkaessakin. Mikäli työntekijä tulee pankkivapaan aikana työkyvyttömäksi, pankkivapaata ei voi siirtää myöhempään ajankohtaan.

Rahasuoritukset työaikapankista

Työaikapankkiin siirrettyjä eriä suoritetaan rahana lähtökohtaisesti vain jäljempänä olevassa luvussa "Sopimuksen voimassaolo" määritellyissä tilanteissa. Työntekijällä on kuitenkin oikeus saada pankkivapaa rahana siltä osin kuin hän ei voi itse valita vapaansa ajankohtaa vaan työnantaja määrää sen. Työnantaja ja työntekijä voivat lisäksi sopia rahasuorituksista tietyissä erityistilanteissa kuten palkkaperusteiden muuttuessa olennaisesti.

Rahakorvaus on palkansaajan veronalaista palkkatuloa, josta toimitetaan ennakonpidätys ja maksetaan sosiaalivakuutusmaksut normaalisti.

Työaikapankin toimivuuden seuranta

Työaikapankkijärjestelmän toimivuudesta, puutteista ja muutostarpeista käydään vuosittain keskustelua työnantajan ja koko henkilökunnan välillä. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa mahdollisten tulevien sopimusten sisältöön esittämällä näkemyksensä työnantajalle yhteisissä tilaisuuksissa ja myös tilaisuuksien ulkopuolella.

Sopimuksen voimassaolo

Sopimus on voimassa toistaiseksi. Molemminpuolinen irtisanomisaika on kolme kuukautta. Mikäli sopimus irtisanotaan, lähtökohtana on vapaiden kerryttäminen ja pitäminen alun perin suunnitellulla tavalla sekä työaikasaldon tasaaminen irtisanomisajan loppuun mennessä. Jos saldoa ei kuitenkaan ole tasattu irtisanomisajan päättyessä, saldo hyvitetään tai peritään takaisin rahana irtisanomisajan päättymistä seuraavan palkanmaksun osana. Samoin toimitaan soveltuvin osin työsuhteen päättyessä.

Sopimuksen tulkinta

Muutokset tähän sopimukseen tulee tehdä kirjallisesti.

Erimielisyyksien ratkaiseminen

Tätä sopimusta koskevat mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan ensisijaisesti osapuolten keskinäisin neuvotteluin. Mikäli neuvotteluissa ei päästä osapuolia tyydyttävään ratkaisuun, ratkaistaan asia erillisessä tuomioistuinsovittelessa. Mikäli tuomioistuinsovittelevä ei sovellu riidan ratkaisuun, ratkaistaan riita yleisessä tuomioistuinmenettelyssä.

Paikka ja aika

xx.xx.2022

Allekirjoitukset

Työnantaja

Työntekijöiden edustaja