

Sveigjanleiki á vinnustað í tíu skrefum



Fræðslufni verkefnisins *Hið gullna jafnvægi*
Samstarfsverkefni Reykjavíkurborgar og Gallup 2000-2001

Efnisyfirlit

1. Inngangur	2
Hvers vegna þurfa atvinnurekendur aukinn sveigjanleika?	2
Hvers vegna þurfa starfsmenn þínir aukinn sveigjanleika?	3
Sveigjanleiki í Evrópu	7
Gátlistar: Hvernig gæti aukinn sveigjanleiki eft starfsemi fyrirtækisins?	11
Hverjir í fyrirtækinu gætu haft þörf fyrir aukinn sveigjanleika?	12
2. Í þágu fyrirtækisins	13
Samantekt: Ávinningur þess að bjóða fleiri valkosti um aukinn sveigjanleika	20
Gátlistar: Mynd fyrirtækis þíns og markmið	21
Almennar upplýsingar um starfsmenn og stöðu þeirra í einkalífi	22
3. Réttu megin við lögin	23
Fæðingar- og foreldraorlof	23
Vinnuvernd – Vinnutími	25
Jafnrétti með tilliti til atvinnu	26
Gátlisti: Hefurðu lagað starfsmannamálin að breyttu lagaumhverfi?	29
4. Á hvaða stigi er fyrirtækið þitt?	30
Gátlistar: Hvað blasir við í starfsmannamálum?	32
Til hvaða aðgerða þarf að grípa til næst?	33
5. Tækifæri til aukins sveigjanleika	34
Sveigjanlegur vinnutími	35
Hlutastarf	35
Sjálfvalin vinnutímastytting	35
Deilistarf	36
Starfsársamningur	36
Heima- eða fjarvinna	36
Árstíðavinna	37
Tímabundinn sveigjanleiki og orlofsmöguleikar	37
Ráðningar- eða starfshlé	37
Aðrar stuðningsráðstafanir vegna sveigjanlegra starfsmanna	37
Gátlisti: Valkostir til aukins sveigjanleika	40
Sveigjanleiki og aðrar stuðningsráðstafanir	41
6. Hvaða leið viltu fara?	46
Sex forsendur árangurs við innleiðingu sveigjanleika	46
Gátlistar: Aðferðir til öflunar upplýsinga	50
7. Að reikna út kostnaðinn	51
Hefurðu efni á því?	51
Hvers konar kostnaður felst í auknum sveigjanleika?	51
Hefurðu efni á því að láta það vera?	52
Kostnaður af veikindum starfsmanna, sem hlutfall af launakostnaði fyrirtækisins	53
Að reikna út starfsmannaveiltu	53
Dæmi: Beinn kostnaður vegna ráðningar millistjórnanda	54
Dæmi: Kostnaður við starfsþjálfun millistjórnanda	54
Dæmi: Kostnaður við staðgengil millistjórnanda á meðan hann sækir námskeið	55
Dæmi: Kostnaður þar til nýr starfsmaður nær tókum á starfi	56
Gátlisti: Kostnaður við að ráða í stað starfsmanns sem hættir	57
8. Gefið út leiðbeinandi reglur	58
Formlegar og óformlegar aðferðir	58
Leiðbeiningar um sveigjanleika hjá X hf	58
Meðferð erinda um sveigjanlega vinnutilhögun	59
Gátlisti: Stjórnun í sveigjanlegu vinnufyrirkomulagi	61
9. Allir virkjaðir	63
Upplýsingabæklingar	63
Upplýsingabæklingur fyrir æðstu stjórnendur	64
Gátlisti: Aukinn sveigjanleiki	67
Upplýsingabæklingur fyrir millistjórnendur/verkstjóra	69
Gátlisti: Aukinn sveigjanleiki	72
Upplýsingabæklingur fyrir almenna starfsmenn	74
Gátlisti: Aukinn sveigjanleiki	77

1. Inngangur

Við aldahvörf standa fyrirtæki og stofnanir sem vilja halda samkeppnisforskoti frammi fyrir breyttum heimi. Útbreiðsla upplýsingatækninnar, alþjóðavæðing og auknar kröfur neytenda um opnunartíma og gæði þjónustu hafa gerbreytt starfsumhverfi fólks og fyrirtækja. Samkeppni um hæft starfsfólk hefur harðnað til muna. Þá hafa viðhorf beggja kynja gagnvart fjölskyldulífi einnig breyst. Fyrirtæki sem vilja standast kröfur framtíðarinnar þurfa í auknum mæli að vinna faglega að eftirfarandi markmiðum:

- Ná betri árangri við að ráða og halda hæfu starfsfólki.
- Auka starfsánægjuna á vinnustaðnum.
- Auka tryggð starfsmanna við fyrirtækið.
- Nýta betur mannauðinn.
- Reka betra fyrirtæki.

Aukinn sveigjanleiki getur auðveldað fyrirtækjum að ná þessum markmiðum. Sveigjanleg starfsmannastefna gerir starfsmönnum kleift að samhæfa starf og fjölskylduábyrgð, fyrirtækjum til hagsbóta og starfsmönnum til aukinna lífsgæða.

Hvers vegna þurfa atvinnurekendur aukinn sveigjanleika?

Aukinn sveigjanleiki getur auðveldað stjórnendum að:

- Auka framleiðni og starfsánægju.
- Breikka þann hóp sem sækir um starf.
- Draga úr fjarvistum og starfsmannaveltu.
- Laga sig að nýrri löggjöf um vinnumarkaðinn.
- Bæta ímynd fyrirtækisins.
- Nýta nýja tækni og bregðast við breyttum vinnuviðhorfum.
- Auka samkeppnisforskot fyrirtækisins.

Aukinn sveigjanleiki þjónar þörfum fyrirtækisins, enda hefur verið sýnt fram á að hægt er að ná fram marghátuðum ávinningi með litlum sem engum tilkostnaði. Algengast er að árangurinn náist á sviði aukinnar framleiðni en einnig kemur ávinningurinn fram í að betur gengur að ráða og halda hæfu starfsfólki.

Ýmsar lagabreytingar hafa náð fram að ganga á síðustu misserum sem hafa víðtæk áhrif á réttindi fólks á vinnumarkaði. Margar af þessum lagabreytingum kalla beinlínis á að atvinnurekendur taki hefðbundið vinnuskipulag til gagn Gerrar endurskoðunar.

Atvinnurekendur þurfa m.a. að laga sig að ákvæðum um fæðingar- og foreldraorlof, banni við uppsögnum vegna fjölskylduábyrgðar, jafnréttislögum, lögum um vinnuvernd og tilskipunum um vinnutíma, tímabundna ráðningarsamninga og hlutastörf.

Góður starfsandi skilar fyrirtækinu margvíslegum ávinningi. Atvinnurekendur með framsækna stefnu í starfsmannamálum, umfram það sem þeim er beinlínis skylt, sýna starfsmönnum og viðskiptavinum að þeir eru ábyrgir gagnvart samfélaginu í heild og þegnum þess.

Nútímataekni hefur sett jafnvægið milli starfs og einkalífs úr skorðum hjá fjölda fólks. Upplýsingataeknin getur auðveldað fyrirtækjum að veita skjóta og samfellda þjónustu, en krefst einatt mönnunar allan sólarhringinn. Að fjölga valkostum í skipulagi vinnutíma getur auðveldað atvinnurekendum að manna starfsemina og mæta um leið óskum starfsmanna um vinnutíma.

Lýðfræðilegar upplýsingar um samsetningu vinnuafslsins og fyrirsjáanlega þróun hennar í náinni framtíð sýna að vinnuaflið er að eldast. Á sama tíma gerir atvinnulífið stórauknar kröfur til menntunar starfsfólks og viðhalds þekkingar.

- Því hefur verið spáð að aldurssamsetning íslensku þjóðarinnar breytist á næstu áratugum. Ef tölur Hagstofunnar um framreikning mannfjöldans eftir aldri eru skoðaðar kemur í ljós að fólk 65 ára og eldri verður orðið fleira en þeir sem eru undir 15 ára aldri árið 2030. Nú eru aldraðir 12% af þjóðinni en því er spáð að aldraðir verði 19% þjóðarinnar árið 2030. Slíkar breytingar á aldurssamsetningu koma til með að stórauka þörf á umönnunarúrræðum fyrir aldraða – ekki síst vegna þess að fjöldi barna þess fólk sem á næstu áratugum kemst á efri ár er minni en kynslóðanna á undan.
- Samkvæmt spá Samtaka atvinnulífsins um vinnuafspörf næsta áratug mun vanta fólk í 10 þús. störf á íslenskan vinnumarkað (umfram þau 17. þús. manns sem Hagstofan gerir ráð fyrir að koma muni inn á íslenskan vinnumarkað á þessum tíma). Ein leið til þess að mæta þessum skorti er aukinn aðflutningur fólks af erlendum uppruna. Athyglisvert er í þessu samhengi að minna á að aldraðir hafa sett fram kröfuna um sveigjanlegri starfslok. Sú krafa virkar í báðar áttir: að aldraðir geti fyrr dregið úr vinnu án þess að hætta alveg störfum, en einnig að þeir geti haldið áfram í hlutastarfi eftir að taka ellilífeyris hefst ef heilsa leyfir og áhugi stendur til.

Hvers vegna þurfa starfsmenn þínir sveigjanleika?

Starfsmenn þínir þurfa á sveigjanleika að halda til þess að geta:

- Axlað ábyrgð sína í starfi og fjölskyldu án óhæfilegs álags.
- Sýnt vinnustað sínum tryggð og sveigjanleika.
- Rækt umönnunarhlutverk sitt gagnvart börnum sínum og öðrum fjölskyldu-meðlimum.
- Skipulagt samstarf í vinnuhópum til að hámarka starfshæfni vinnustaðarins í heild sem og einstaklinganna sem þar vinna.
- Haldið mannlegri reisu í hverju því hlutverki sem þeir hafa með höndum í starfi og einkalífi.

Sveigjanleiki á vinnustað getur skipt alla starfsmenn máli einhvern tíma á starfsferlinum, hvort sem þeir eru ungir eða gamlir, karlar eða konur, stjórnendur eða

almennir starfsmenn, einhleypir eða fjölskyldufólk. Reynslan sýnir að jafnvel þótt lítill hluti starfsfólks notfæri sér á hverjum tíma tiltekna valkosti um sveigjanleika þá hefur það jákvæð áhrif á viðhorf starfsmanna til vinnustaðarins að vita að þeir eru til staðar ef þeir kynnu síðar að þurfa á þeim að halda.

- Í könnun Gallup fyrir *Hið gullna jafnvægi* kemur fram að af þeim sem ekki höfðu sveigjanlegan vinnutíma sögðust 73% svarenda að þeir myndu nýta sér sveigjanlegan vinnutíma ef þeim stæði hann til boða.

Ungt fólk sem nú er að stíga sín fyrstu skref á vinnumarkaði gerir öðruvísi kröfur til lífsgæðanna en eldri kynslóðir. Flest hefur það alist upp við útivinnu beggja foreldra þar sem vinnan og lífsbaráttan var í fyrirrúmi. Coopers og Lybrand hafa kannað viðhorf útskriftarnema í viðskiptanámi í 10 löndum um margra ára skeið. Niðurstöður benda til verulegrar viðhorfsbreytingar. 45% þeirra telja það skipta mestu máli um val á fyrsta vinnustaðnum að þeim verði gert kleift að skapa jafnvægi milli starfs og einkalífs og eiga innihaldsríkt líf utan vinnustaðarins. Ungt fólk er starfsmenn, stjórnendur, skattgreiðendur, foreldrar og fjölskyldufólk framtíðarinnar. Líkur aukast á því að starfsmaður sýni tryggð og sveigjanleika gagnvart atvinnurekendum sem gera slíkt hið sama.

- Í könnun Gallup fyrir *Hið gullna jafnvægi* kemur fram mikill áhugi á sveigjanleika meðal fólks á aldrinum 25 – 34 ára. Þótt umtalsverður fjöldi hafi sveigjanlegan vinnutíma (44%) voru margir sem höfðu hann ekki (56%). Af þeim sögðust 80% nýta sér sveigjanlegan vinnutíma ef þeim stæði hann til boða.

Könnun Gallup fyrir *Hið gullna jafnvægi*

Í tengslum við verkefnið *Hið gullna jafnvægi* framkvæmdi Gallup könnun á högum og viðhorfum fólks á vinnumarkaði til samræmingar starfs og einkalífs. Helstu niðurstöður voru eftirfarandi:

- Eftir því sem stuðningur stjórnenda vex því meir er starfsánægja fólks, tryggð, ánægja með fjölskyldulífið og lífið almennt.
- Eftir því sem vinnustaðamenningin er “jákvæðari” því meiri er starfsánægja fólks, tryggð, ánægja með fjölskyldulífið og lífið almennt.
- Eftir því sem fólk upplifir meiri sveigjanleika því meiri er starfsánægja, tryggð og ánægja með lífið almennt.
- Þátturinn “stuðningur stjórnenda” (skilingur stjórnenda fyrir þörf á sveigjanleika) hefur mun viðtækari áhrif en við var búist. Stuðningur stjórnenda einn og sér dugur þó ekki til að fólk upplifi sveigjanleika; raunverulegir valkostir, eins og hvort fólk hefur sveigjanlegan vinnutíma, hafa mun sterkara samband við upplifun fólks á sveigjanleika en stuðningur stjórnenda.

Úrtakið var 1200 einstaklingar af höfuðborgarsvæðinu á aldrinum 25 - 65 ára. Alls bárust 760 svör og var svarhlutfallið því 63%. Þar af voru launþegar 531 og byggja niðurstöður könnunarinnar á svörum þeirra. Karlar voru 47% svarenda en konur 53%. Aldursskipting svarenda var áþekkt og hjá þjóðinni. Um var að ræða 60 spurningar fyrir utan bakgrunnsbreytur. Þátttakendur voru m.a. spurðir um möguleika og áhuga á sveigjanlegri vinnutilhögun, viðhorf samstarfsfólks til fjölskylduábyrgðar, álag og starfsþrot, möguleika á starfsframa, tryggð, starfsánægju og ánægju með lífið.

Foreldrar – feður jafnt sem mæður – finna glöggt fyrir því að langur og ósveigjanlegur vinnutími veldur miklu álagi á fjölskyldulífið. Kynslóðin sem er að ala upp börn er á sama tíma oft á hápunkti starfsferilsins og býr yfir þeirri ábyrgðarkennd, hæfni og reynslu sem fyrirtækin þyrftu að geta nýtt sér til að hámarka árangur í rekstri.

Að draga úr árekstrum og álagi þessara starfsmanna getur skilað fyrirtækjunum miklum ávinningi í bráð og lengd.

- Í könnun Gallup fyrir *Hið gullna jafnvægi* kemur fram að þeir sem upplifa meiri sveigjanleika telja sig sjaldnar hafa haft takmarkaðan tíma fyrir fjölskylduna eða aðra mikilvæga aðila í lífi sínu vegna vinnunnar sl. 3 mánuði.
- Tölur frá ASI sýna að 81,1% kvenna með barn á leikskólaaldri eða 0-6 ára eru útvinnandi en 93,3% kvenna sem eru með barn á grunnskólaaldri vinna utan heimilisins. Tölurnar breytast lítið þótt börnunum fjölgi því konur með fleiri en eitt barn í yngri hópnum vinna úti í 82,1% tilvika en 89,6% í eldri hópnum. Í vinnumarkaðskönnun Hagstofunnar kemur fram að fjöldi barna og aldur þeirra hefur veruleg áhrif á vinnuframlag starfandi kvenna á aldrinum 25-54 ára. Væri ekkert barn á heimilinu á árinu 1998 var aðeins 33,5% þeirra í hlutastarfi samanborið við 53% ef eitt eða fleiri börn voru á heimilinu. Þá var hlutfall hlutastarfa hærra ef yngsta barn var yngra en 7 ára, svo og ef börn voru fleiri en eitt.
- Samkvæmt nýlegri rannsókn um samspil vinnu og fjölskyldulífs á Íslandi verða verulegar breytingar á vinnutíma fólks þegar fyrsta barnið kemur í heiminn. Konur minnka vinnu sína um 6 stundir á viku en karlar auka hana um 8 stundir á viku. (Lilja Mósesdóttir og Davíð Þór Björgvinsson, 1997). Í Gallup könnun fyrir *Hið gullna jafnvægi* kemur fram að 64% einhleypra kvenna vinna 35 stundir eða meira á viku og 64% einhleypra karla. Aukin fjölskylduábyrgð veldur því að konan eykur vinnuframlag sitt á heimilinu og dregur úr vinnuframlagi í launaðri vinnu. Þannig vinna 42% kvenna með maka og barni/börnum yngri en 6 ára 35 stundir eða meira á viku á móti en 72% karla.
- Á Íslandi er aðeins 7% einstæða foreldra karlar, sem er heldur lægra hlutfall en á Norðurlöndum og Bretlandi. Einstæðar mæður eru 12,7% af kjarnafjölskyldum á Íslandi en einstæðir feður 0,9%. Á höfuðborgarsvæðinu er hlutfall einstæðra mæðra hærra eða 15,1% en hlutfall einstæðra fedra er það sama.
- Í könnun Gallup fyrir *Hið gullna jafnvægi* kemur fram að útvinnandi konur verja að jafnaði 19 klukkustundum á viku til heimilisstarfa en karlar að jafnaði 10 klukkustundum. 41% kvenna verja að jafnaði a.m.k. þremur klukkustundum á hverjum degi til heimilisstarfa á móti 13% karla.

Umönnun hefur frá fornu fari verið í verkahring kvenna, en vaxandi fjöldi karla axlar ábyrgð á umönnun sjúkra, fatlaðra og aldraðra fjölskyldumeðlima. Fólk af samlokukynslóðinni svokölluðu er iðulega í þeirri stöðu að þurfa að samræma ábyrgð gagnvart ungum börnum og öldruðum foreldrum um leið og það er á krefjandi stigi í starfsferlinum.

- Í könnun Gallup fyrir *Hið gullna jafnvægi* kemur fram að hlutfall þeirra sem myndu nýta sér sveigjanlegan vinnutíma stæði hann til boða hækkar upp í 82% sé einhver á heimilinu sem þarf á mikilli umönnun að halda. Í sömu könnun kemur jafnframt fram að í þessum hópi er hlutfall þeirra sem vinna hluta af sinni vinnu heima 30% en hjá öðrum 20%.

Stjórnendur telja kröfurnar um að þeir lengi vinnudaginn og að þeir og samstarfsmennirnir séu tiltækir öllum stundum fara vaxandi vegna harðnandi markaðssamkeppni. Árekstrar á milli þess sem þeir telja hagsmuni fyrirtækisins og þarfa þeirra í einkalífi geta leitt til minnkandi afkastagetu til lengri tíma lítið.

Starfsmenn í margskonar störfum lýsa lífi sínu sem baráttu fyrir að *þrauka* í stað þess að *lifa*. Samkvæmt nýjum breskum rannsóknum gefur stór hluti fólks vinnustað sínum þá einkunn að ekki sé tekið tillit til þeirra sem einstaklinga, með líf, áhugamál og ábyrgð utan vinnustaðarins. Það eina sem hindrar meirihluta þeirra í að skipta um starf er óvissan um hvort það fái annað betra. Þessi afstaða til vinnustaðarins leiðir ekki til þess að starfsmenn leitist við að leggja sig alla fram í starfi.

Fjölbreytileiki starfsfólksins og þar af leiðandi breiðari hæfnisspönn starfshópsins í heild getur leitt til aukinnar innsýnar í þarfir viðskiptavinanna og betri tengsla – og þannig aukið gæði þjónustunnar. Með aukinni fjölbreytni samfélagsins eykst nauðsyn þess að starfsliðið í heild tileinki sér fjölmeningarlega innsýn. Starfsmenn með einsleitan félagslegan bakgrunn eða menntun er ólíklegri til að skilja til hlítar þarfir

margbrotins viðskiptavinahóps heldur en starfsmenn sem í samsetningu sinni endurspeгла betur núverandi og mögulega viðskiptavini.

Mestu máli skiptir að þarfir okkar eru ekki alltaf þær sömu eða eins og einn þátttakandi í verkefninu Hið gullna jafnvægi orðaði það:

Oft hefur verið sagt um þau hjónin að þau lifi ágætu lífi. Þau mæta í vinnuna klukkan átta, og halda heim að henni lokinni klukkan fjögur. Um fimmleytið, þegar búíð er að sækja börnin, huga þau að matargerð, að henni lokinni er etið, börnunum komið í háttinn, og þá geta þau annað hvort horft á sjónvarpið saman, frúin farið á svo ansi skemmtilegt námskeið í bútasami eða húsbóndinn á mikilvægan fund í bílgreinasambandinu. En svona er þetta ekki hjá öllum. Öðruvísi fjölskyldugerð, veikindi barna setja strik í reikninginn, starfsdagur eru í leik- og grunnskólum og oft eru álagstímar sem kalla á aukna viðveru tímabundið eða eftir árstíðum.

- Þátttaka fólks í atvinnulífinu er meiri á Íslandi en í mörgum öðrum löndum. Samkvæmt vinnumarkaðskönnun Hagstofu Íslands var atvinnuþátttaka 83,5% á árinu 2000 (einstaklingar á aldrinum 16-74 ára sem stunda einhverja launaða vinnu). Atvinnuþátttaka karla er meiri, 87,9% og flestir þeirra stunda jafnframt fulla atvinnu. Konur eru meira í hlutastörfum, en 77,9% kvenna stunda e-a launaða vinnu. Einungis um 11% karla á þessum aldri eru í hlutastörfum, en um 44% kvenna. Langur vinnutími hefur lengi verið sérkenni íslensks vinnumarkaðar. Meðallengd vinnuvikunnar er 43,8 stundir hjá öllu vinnandi fólki (þeir sem eru fullvinnandi og í hlutastörfum). Karlar vinna mun lengur en konur, eða 50,9 stundir á móti 35,5 stundum hjá konum. Í Gallup könnun fyrir Hið gullna jafnvægi kemur fram að heildarfjöldi vinnustunda í aðal- og aukastarfi á viku er 51 stund hjá körlum á móti 37 stundum hjá konum. Í ljósi þessa er full ástæða til að huga að því hvernig tengslum atvinnu- og fjölskyldulífs er háttað á Íslandi. Í ljósi þessa er full ástæða til að huga að því hvernig tengslum atvinnu- og fjölskyldulífs er háttað á Íslandi.
- Lilja Mósesdóttir hefur fært rök fyrir því að óvenju hátt hlutfall kvenna í launaðri vinnu hafi gert Íslendingum kleift að skipa sér í röð ríkustu þjóða heims. Árið 1999, var VLF á mann mæld á verðlagi þess ár 2.304.780 kr. Hluti þessarar framleiðslu íslenska hagkerfisins er tilkomin vegna mikillar atvinnuþátttöku kvenna. Hlutfall starfandi kvenna á Íslandi var t.d. 80,2% árið 1999 (starfandi / mannfjöldi 16-64) á meðan sambærilegt hlutfall var aðeins 53,1% að meðaltali í aðildarlöndum ESB og 55,4% í aðildarlöndum OECD (starfandi / mannfjöldi 15-64). Ef hlutfall starfandi kvenna á Íslandi væri sambærilegt við ESB meðaltalið, þ.e. 53,1% í stað 80,2%, þá hefði VLF á mann aðeins orðið 1.938.471 kr. M.o.ö hver of einn íbúi Íslands þyrfti að taka á sig 16% kjaraskerðingu ef íslenskar konur neituðu að vinna í meira mæli en kynsystur þeirra í Evrópu gera að meðaltali. Þessi 16% kjaraskerðing þýðir í krónum talið að hvert og eitt mannsbarn á Íslandi hefði þurft að sætta sig við 366.309 kr. tekjuskerðingu á árinu 1999. Ef hlutfall starfandi kvenna á Íslandi væri hins vegar sambærilegt við meðaltal aðildarlanda OECD þ.e. 55,4% í stað 80,2%, þá hefði VLF á mann aðeins orðið 1.969.551 kr. Hver og einn íbúi Íslands hefði þá þurft að sætta sig við 14,5% kjaraskerðingu á árinu 1999 eða haft 335.229 kr. minna til umráða.

Sveigjanleiki í Evrópu

Þrátt fyrir nokkurn mun á vinnumarkaði einstakra Evrópulanda hafa á síðustu árum víðast orðið djúptækar breytingar á framboði á vinnuafl. Breytingarnar eru víðast af sama toga. Þar má nefna að fæðingartíðni hefur lækkað og meðalaldur hækkað í öllum löndum Evrópusambandsins, sem þýðir að þjóðirnar eru að eldast. Þetta hefur þó ekki gerst jafn hratt á Íslandi. Alþjóðavæðing, aukin útbreiðsla upplýsingatækni og krafa um sólarhringsþjónustu á mörgum sviðum til að mæta óskum viðskiptavina, eru allt einkenni á þróun sem gætir að meira eða minna leyti í öllum löndum Evrópu.

Þessi þróun hefur ýtt undir að fyrirtæki um gervalla Evrópu endurskoði starfsmannamál sín og vinnutímatilhögun til þess að laga sig að breytingunum og viðhalda samkeppnishæfni sinni. Hvað starfsmannahald áhrærir þá þurfa atvinnurekendur að nýta betur þann mannauð sem fyrir hendi er, þ.m.t. konur og þá sem hafa lengi verið án atvinnu eða farið snemma á eftirlaun. Hvað sjálft vinnufyrirkomulagið áhrærir þarf vinnutími að vera sveigjanlegri til þess að mæta þörfum starfseminnar og laða fleiri hópa fólks til starfa.

Þessari þróun er lýst í skýrslu um vinnumarkaðsmál í Evrópu sem OECD gaf út 1998, en þar kemur m.a. fram:

1. Mikil aukning á störfum með sveigjanlegum vinnutíma og sveigjanlegu vinnufyrirkomulagi.
2. Aukinn breytileiki í lengd vinnutíma þar sem vinnutími sumra hópa hefur lengst en styst verulega hjá öðrum.
3. Vaxandi áhugi meðal æ stærri hluta vinnandi fólks á styttingu vinnutímans sem aðferð til að laða að/halda starfsfólki. Meirihlutinn telur þó enn laun vega þyngst í ákvörðun um vinnustað.

Víða í Evrópu hefur einnig gætt þeirrar þróunar að störfum í hefðbundnum framleiðslugreinum hefur fækkað og atvinnuleysi skapast á tilteknum svæðum á meðan skortur er á sérhæfðu menntuðu starfsfólki í öðrum starfsgreinum sem eru í örum vexti. Á Íslandi hafa samskonar vandamál skapast vegna samdráttar í landbúnaði og fiskvinnslu og búseturöskunar sem gjarnan fylgir í kjölfarið.

Þá hefur fjöldi fólks af erlendum uppruna á vinnumarkaði héraðs aukist til muna á fáum árum. Þeir sem koma úr löndum innan Evrópska efnahagssvæðisins flytja með sér ýmis réttindi. Sé fólk komið með atvinnuleyfi nær íslensk löggjöf til þess einnig að verulegu leyti. Starfsmannastefna þarf að taka á því ef fólk af erlendum uppruna er að störfum í fyrirtækinu. Það getur kallað á ýmsar hliðarráðstafanir af hálfu atvinnurekenda að ráða til sín fólk af erlendum uppruna, til dæmis að miðla þekkingu á þjónustustigi og aðstoða fólk við íslenskunám. Minnumst þeirra fleygu orða sem féllu þegar rætt var um aðlögun fólks af erlendum uppruna að þýsku samfélagi: *Við fluttum inn vinnuafl en fengum fólk!*

Að laga sig að þessum félagslegu og efnahagslegu breytingum er ekki eina krafan sem fyrirtæki standa frammi fyrir. Vilji til að stemma stigu við mismunun á milli fólks í hlutastörfum annars vegar og fullu starfi hins vegar og draga úr staðbundnu atvinnuleysi í Evrópu hefur leitt til margskonar lagabreytinga. Þær miða að því að vernda réttindi vinnandi fólks og ýta undir styttingu vinnutímans í þeim tilgangi að skapa ný störf.

Aðstoð við atvinnurekendur og starfsmenn

Til viðbótar aðgerðum og reglugerðum stjórnvalda í hverju landi hefur Evrópusambandið veitt fé til fjölmargra verkefna sem hafa að markmiði að bæta starfsmenntun og auka atvinnu í Evrópu. Fjármagni úr Evrópska félagsmálasjóðnum, European Social Fund, er varið til að styðja áætlanir á hverjum stað sem miða að því að skapa ný og betri störf, koma í veg fyrir atvinnuleysi og gera vinnuaflíð og evrópsk fyrirtæki betur í stakk búin til að mæta kröfum framtíðarinnar.

Evrópsku atvinnumálaáætluninni (European Employment Strategy) hefur verið ýtt úr vör. Samkvæmt henni munu aðildarlöndin vinna á sameiginlegum grundvelli að því að auka hæfni sína til að skapa eftirsóknarverð störf og veita fólki þjálfun til að gegna þ. Áætlunin tekur til aðgerða á fjórum lykilsviðum:

- Hæfing - að auðvelda fólki að tileinka sér viðeigandi hæfni
- Rekstur fyrirtækja – að auðvelda fólki að stofna og reka fyrirtæki og ráða fleiri til starfa
- Aðlögun – að þróa nýjar og sveigjanlegri starfsaðferðir í samfélagi örra breytinga
- Jafnrétti kynja – jafn aðgangur karla og kvenna að störfum og afnám mismununar á vinnustöðum

Öll aðildarlöndin vinna að samþykktum markmiðum á hverju þessara sviða sem taka mið af aðstæðum í hverju landi og lagt er mat á árangurinn á hverju ári.

Hið gullna jafnvægi

Fjölmörg verkefni sem hafa að markmiði að örva nýsköpun á sviði vinnumarkaðsmála hafa hlotið fjárstuðning frá Evrópusambandinu. Þessi verkefni eiga það sameiginlegt að stuðla að auknum sveigjanleika á vinnumarkaði og auðvelda fólki að samræma atvinnuþátttöku og fjölskylduábyrgð. *Hið gullna jafnvægi* er eitt þessara verkefna. Frumkvæði að því hafði breska sveitarfélagið Royal Borough of Kingston upon Thames, sem er eitt Lundúnasveitarfélaganna, en samstarfsaðilar eru í Þýskalandi, Grikklandi auk Íslands. Þetta fræðsluefni hefur verið þróað innan vébanda verkefnisins, en að auki býðst fyrirtækjum sem þátt taka í verkefninu ráðgjöf við að koma á auknum sveigjanleika og gera ráðstafanir til að auðvelda starfsmönnum að styrkja jafnvægið milli einkalífs og starfs.

Sveigjanleiki – kostir og gallar

Þrátt fyrir ótvíræðan ávinning bæði atvinnurekenda og starfsmanna af því að losa um hefðbundið ósveigjanlegt vinnufyrirkomulag, þá hefur viðleitni til aukins sveigjanleika mætt talsverðri mótspyrnu af beggja hálfu.

Á meðan jákvæður sveigjanleiki getur skapað starfsmönnum (einkum þeim sem bera umönnunarábyrgð gagnvart öðrum fjölskyldumeðlimum) meira val og aukið sjálfðæmi um hvernig þeir samræma einkalíf og atvinnu, þá bera ýmsir kvíðboga fyrir því að atvinnurekendur nýti sveigjanleikann með neikvæðum hætti (þ.e. til að ganga gegn réttindum starfsmanna s.s. varðandi veikindarétt, takmarka starfsöryggi, takmarka tekjumöguleika, lengja vinnutímann eða þrengja val um vinnutíma). Atvinnurekendur hafa líka efasemdir um hvernig hægt sé að sinna stjórnunarþættinum í slíkum sveigjanleika og tryggja stöðugleika og gæði þjónustunnar.

Kostir við sveigjanlegra vinnufyrirkomulag eru margir, en innleiðing seigjanleika er ekki vandalaus og að nokkrum þáttum þarf að huga sérstaklega. Rannsóknir hafa beinlínis sýnt fram á að af þeim kostum sem við höfum úr að velja til að innleiða aukinn sveigjanleika er fjarvinna sá kostur sem er hvað vandmeðfarnastur. Í meira mæli reynir á skilning, umburðarlyndi og stuðning samstarfsfólks og stjórnenda. Oft vill brenna við að mörkin á milli vinnu og einkalífs verða óljósari hjá þeim sem vinna hluta af starfi sínu heima. Mörgum hefur jafnvel orðið á þau mistök að ætla að sinna jöfnum höndum starfinu og umönnun barna.

Endurskipulagning vinnutilhögunar þarf að fara þannig fram að gagnist báðum aðilum, eða m.ö.o. að “öryggi í sveigjanleika” sé tryggt gagnvart starfsmönnum um leið og þjónustuvitund er eflað og árangurssókn aukin í þágu fyrirtækisins.

Sveigjanleg starfsævi

Aukin atvinna og barátta gegn atvinnuleysi er efst á blaði hjá verkalýðshreyfingunni í Evrópu. Aukið atvinnuleysi og réttleysi launafólks alvarlegasta hættan við aukinn sveigjanleika. Þessari þróun í átt til aukins sveigjanleika þarf ekki endilega að fylgja aukið misrétti í samfélaginu. Evrópusamtök launafólks (ETUC) hafa bent á að það sé verkefni verkalýðshreyfinga að draga úr neikvæðum áhrifum þessara breytinga og nýta þau tækifæri og kosti sem til staðar eru, m.a. með breyttir sýn á vinnutíma. Til grundvallar liggur sú hugmynd að skoða og vinna með vinnuframlag eða vinnutíma einstaklinga alla starfsævina. Með því að skilgreina vinnuframlag einstaklingsins yfir alla starfsævina gefast auknir möguleikar á sveigjanleika og þar með að laga vinnu sína að þörfum og aðstæðum hverju sinni; símenntun, barnaupveldi, frístundastarf eða undirbúningi undir ævikvöldið.

Dæmi má nefna um einstakling sem hefur störf 20 ára. Hann ákveður að taka fæðingar- og síðan foreldraorlof í eitt ár. Síðan tekur við vinna í hálfu starfi í 10 ár. Þá fer viðkomandi í endurmenntun í 1 ár og fer að því búnu í fullt starf. Síðustu 5 árin fyrir lífeyristöku minnkar viðkomandi síðan við sig vinnu í áföngum.

Markmiðin með sveigjanlegri starfsævi eru skýr, að draga úr atvinnuleysi og bæta kjör og vinnuaðstæður launafólks um leið og því verði gert hægara að samræma skyldur sínar á vinnumarkaði og fjölskyldulíf og eiga innihaldsríkari frístundir.

Heimild: Halldór Grönvold, 1998

Aukinn sveigjanleiki í samfélaginu

Á sama hátt og fyrirtækjum og starfsmönnum er auðveldað að koma á sveigjanleika varðandi vinnutíma hefur vitundin um að það getur styrkt og bætt samfélagið allt að endurskipuleggja tímasetningar á ýmissi starfsemi aukist til muna.

Áhrifin koma m.a. fram í minni umferð á álagstímum, minni mengun og bættri þjónustu við íbúa á ýmsum sviðum. Á Ítalíu hefur Evrópusambandið t.d. stutt verkefnið *Tími í borg*. Innan vébanda þess eru gerðar ýmsar tilraunir með endurskipulagningu tímasetninga sem tengjast auknu þjónustuframboði og íbúavænni stefnumótun. Fram að þessu hafa 125 borgir og bæir tekið þátt í þessari tilraun þar sem vinnutími, opunar- og afgreiðslutími í ýmsum greinum, þar á meðal opinberra þjónustustofnana, skóla, samgöngufyrirtækja, einkafyrirtækja, verslana, banka ofl. hefur verið endurskipulagður. Slíkar aðgerðir sem stuðla að betra jafnvægi milli atvinnu, fjölskyldulífs og ýmissa félagslegra þátta borgaralegs lífs geta verið vísir þess sem koma skal til að veita auknum þrótti inn í nærsamfélagið og styrkja starfsemi lítilla og meðalstórra fyrirtækja.

Hér á landi hefur svipaðra hugmynda gætt í tengslum við umræðu um umferðarálag. Tekið hefur verið sem dæmi að stóran hluta umferðarálags á höfuðborgarsvæðinu megi rekja til þess að kennsla flestra nemenda við Háskóla Íslands hefst á sama tíma að morgni og að meirihluti þeirra sem starfa í miðborginni mæta líka á sama tíma til vinnu. Hinsvegar dró mjög úr umferðarálagi í hádegi samfara því að börnum fjölgaði í heilsdagsvistun á leikskóla og foreldrum sem þurftu að koma börnunum úr einni vist í aðra í hádeginu fækkaði.

GÁTLISTI

1. Hvernig gæti aukinn sveigjanleiki eftl starfsemi fyrirtækis þíns?

Farðu í gegnum þennan gátlista og finndu út hvort aukinn sveigjanleiki í fyrirtækinu gæti auðveldað þér að ná settum viðskiptalegum markmiðum, annað hvort með eftirfarandi hætti eða öðrum sem þú getur látið þér til hugar koma.

Meiri sveigjanleiki gæti auðveldað mér að ...	Já	Nei
Halda í starfsfólk sem við höfum þjálfað/sem er með eftirsóknarverða þekkingu og reynslu (t.d. mæður, foreldra að afloknu fæðingarorlofi)		
Fá fleiri eða fólk með fjölþættari hæfni til að sækja um auglýst störf hjá okkur		
Ráða fólk með fjölbreyttari hæfni til starfa sem gæti aukið við reynslu starfsliðsins í heild, glætt áhuga þess á fyrirtækinu og bætt tengslin við viðskiptavinina		
Manna nýjar tegundir vakta eða mætt auknum þjónustutíma sem gerir okkur fært að bjóða viðskiptavinum lengri opnunartíma eða bættu þjónustu án þess að allt starfsliðið þurfi að lengja vinnutímann		
Veita starfsmönnum meira svigrúm við ákvörðun vinnutímans sem draga úr fjarvistum vegna einkaerinda eða fjölskylduástæðna		
Aðrar ástæður: <ul style="list-style-type: none"> • t.d. aukin tryggð starfsmanna við vinnustaðinn • • • 		

GÁTLISTI

2. Hverjir í fyrirtækinu gætu haft þörf fyrir aukinn sveigjanleika?

Farðu í gegnum þennan gátlista og finndu út hversu margir eða hvaða hópar starfsmanna þinna ættu auðveldara með að samræma einkalíf og starf ef þeir ættu kost á meiri sveigjanleika.

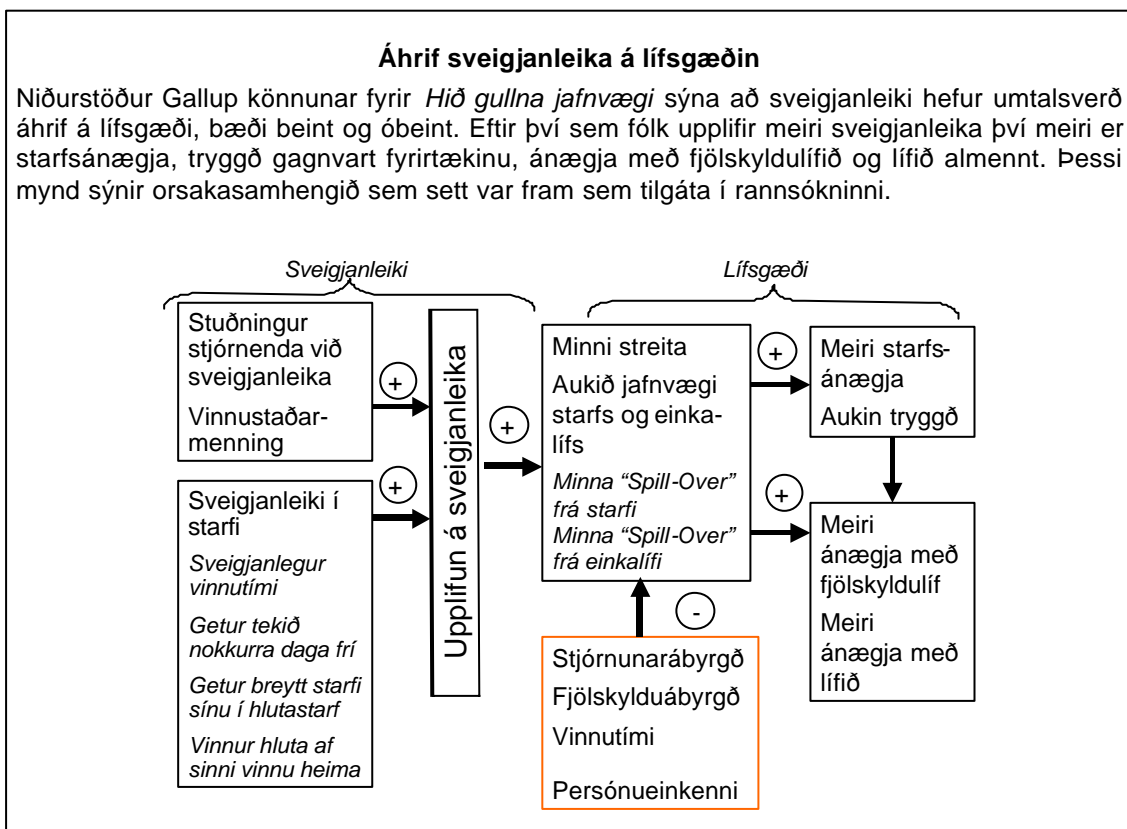
Meiri sveigjanleiki gæti gagnast ...	Já	Nei
Foreldrum, sem oft hafa áhyggjur af börnum sínum á meðan þeir eru í vinnunni. Þeir þyrftu þá ekki að tilkynna sig veika eða taka sumarleyfisdaga þegar börnin eru veik eða í frii frá skóla/leikskóla		
Starfsmönnum sem bera ábyrgð gagnvart öldruðum ættingjum, maka eða öðrum fullorðnum með sérþarfir með því að þeir geti hliðrað til með vinnutíma vegna umönnunarhlutverks síns		
Ungu, einhleypu fólki eða öðrum sem vill verja hluta af tíma sínum til frekara náms eða þjálfunar (sem gæti fært fyrirtækinu aukna þekkingu) eða fólki með tímafrek áhugamál eða félagslegar skuldbindingar		
Eldri starfsmönnum sem búa yfir dýrmætri hæfni og reynslu en hafa ekki lengur áhuga á fullu starfi		
Starfsmönnum sem ferðast til vinnu um nokkurn veg og sem gætu sparað sér ferðatíma með því að ferðast utan álagstíma		
Foreldrum sem eru að snúa aftur til vinnu eftir fæðingarorlof.		
Öðrum (s.s. fötluðum eða fólki sem þarf tímabundið að minnka vinnu vegna veikinda í fjölskyldu o.s.frv.) • • •		

2. Í þágu fyrirtækisins

Sveigjanlegur vinnutími leiðir að öllum líkindum til þess að gera þurfi einhverjar ráðstafanir til þess að samræma vinnutíma starfsmanna og breyta fyrirkomulagi launaútreikninga. Engu að síður er fyrirhöfnin í lágmarki sé langtímaávinningur hafður í huga. Hann getur til dæmis falist í meira vali um starfsfólk með hæfni á fleiri sviðum, minni kostnaði við þjálfun nýrra starfsmanna, minni starfsmannaveltu og minni fjarvistum. Ávinningurinn felst einnig í meiri starfsánægju og betri ímynd meðal viðskiptavina. Aukinn sveigjanleiki skilar mestu til baka til fyrirtækisins ef hann nær til allra starfsmanna, allt frá ræstingarfólki upp í æðstu stjórnendur, en ekki aðeins til foreldra eða fólks með umtalsverða fjölskylduábyrgð.

Í þágu fólks og fyrirtækja

Starfsmannamál margra lítilla fyrirtækja einkennist nú þegar af miklum sveigjanleika, sem þróast hefur bæði í þágu fyrirtækjanna sjálfra og einstakra starfsmanna. Það er einmitt ein ástæða þess að margir kjósa að vinna á litlum vinnustöðum þótt ýmis önnur fríðindi séu þar síður í boði en í stærri fyrirtækjum. Sum stórfyrirtæki hafa samþykkt formlega starfsmannastefnu eða fjölskyldustefnu, þ.m.t. sveigjanlegan vinnutíma, til þess að auðvelda foreldrum að starfa hjá þeim. Engu að síður ber alls ekki að líta á sveigjanleika sem sérstaka mannúðarstefnu í þágu starfsmanna eingöngu: hann á að geta þjónað hagsmunum fyrirtækisins allt eins vel og starfsmannanna og skilað fyrirtækinu auknum hagnaði.



Samkeppnisforskot með auknum sveigjanleika

Fyrirtæki nútímans sem vilja ná forskoti á markaðnum þurfa nú meira en nokkru sinni fyrir að halda í hæft starfsfólk, sem er reiðubúið að leggja mikið af mörkum í starfi. Góð starfsmannastefna hefur ávallt verið mikilvæg – en nú hefur beinlínis verið sýnt fram á að bein tengsl eru á milli árangurs fyrirtækja og starfsánægju þeirra sem þar vinna.

Lítill fjárfesting – mikill hagnaður

Rannsókn sem Shirley Dex gerði nýlega við Cambridge-háskóla á um 30 fyrirtækjum sem hafa komið á sveigjanlegu vinnufyrirkomulagi, leiddi í ljós að tilkostnaður, fjárhagslegur eða skipulagslegur, var lítill sem enginn á meðan ávinningurinn var margvíslegur. Aukin framleiðni var oftast nefnd til sögunnar, en einnig bæt看ur árangur við að ráða og halda hæfu starfsfólki.

Ráðningastefnunni breytt: Dæmi frá Verðbréfaþingi Íslands

Hjá Verðbréfaþingi Íslands starfa 17 manns. Þegar fyrirtækið hóf að móta sér stefnu í starfsmannamálum var ákveðið að skilgreina Verðbréfaþing sem fjölskylduvænt fyrirtæki. Komið var á sveigjanlegum mætingartíma þannig að starfsfólk hefur val um að mæta á bilinu kl. 8-10 og hætta á bilinu kl. 16-18. Hægt er að safna saman matar- og kaffitímum og taka t.d. eitt langt hádegi í viku í stað kaffitímanna. Fastráðnir starfsmenn eru með heimatengingu og geta því unnið heima þegar þörf krefur, t.d. þegar eru starfsdagar í leikskólum og skólum eða börn veik.

Þegar verkefnið Hið gullna jafnvægi hófst fyrir ári síðan ákvað Verðbréfaþingið að taka þátt í því vegna þess að það skilgreindi sig sem fjölskylduvænt fyrirtæki, var þegar að bjóða upp á sveigjanleika en vildi gjarnan auka hann, vildi fullmóta stefnu í þeim efnum og gera sveigjanleikann sýnilegri. Starfsmannastefnan var endurskoðuð og í starfsmannahandsbók fyrirtækisins var eftirfarandi kafla bætt við:

Verðbréfaþing leggur áherslu á jafnvægi milli fjölskyldulífs og vinnu. Því er þingið reiðubúið að koma til móts við óskir starfsmanna um sveigjanlegan vinnutíma. Það ræðst þó af viðkomandi starfi hversu langt er hægt að ganga. Sem dæmi um sveigjanleika má nefna hlutastarf með möguleika á hærra starfshlutfalli á álagstímum og þegar starfsmanni hentar, breytilegan upphafs- eða lokatíma vinnudags og lengri viðveru suma daga og skemmri aðra daga. Óski starfsmaður eftir sveigjanlegum vinnutíma skal hann færa það í tal við yfirmann sinn sem ber málið undir forstöðumann rekstrarsviðs.

Verðbréfaþing mun einnig reyna að verða við óskum starfsmanna um launalaust leyfi um skemmri eða lengri tíma, s.s. vegna náms, langra ferðalaga eða annarra persónulegra aðstæðna.

Til að bæta vinnuaðstöðu starfsmanna og gera þeim kleift að sinna starfi sínu utan vinnustaðar leggur Verðbréfaþing þeim til tölvu til heimanotkunar og greiðir gagnaflutningskostnað sem leiðir af tengingu tölvunnar við tölvukerfi þingsins.

Og hver er svo útkoman? Sveigjanleiki skapar samkeppnisforskot til að ná í og halda hæfu starfsfólki. Starfsmenn Verðbréfaþings eru sérfræðingar sem leita í krefjandi störf og sækjast eftir ábyrgð og sjálfstæði í starfi. Skapa þarf þeim starfsumhverfi sem þeir leita eftir og er sveigjanleiki liður í því.

Auglýsa þurfti eftir starfsfólki í vor og var þá ákveðið að setja inn texta um sveigjanleika og sjá hverju það skilaði. Í starfsauglýsingunni kom m.a. fram: Verðbréfaþingið er þátttakandi í verkefninu Hið gullna jafnvægi þar sem unnið er að sveigjanleika í fyrirtækjum, samræmingu starfs og einkalífs og bættri nýtingu mannauðsins.

Þetta skilaði tilætluðum árangri þar sem þrjú af níu umsækjendum sem komu í viðtal nefndu það sem ástæðu fyrir umsókn sinni að boðið var upp á sveigjanleika. Segja má því að tekist hafi að laða að fleiri hæfari umsækjendum með því að nefna sveigjanleikann.

Að halda hæfu starfsfólki

Á litlum vinnustöðum felst verulegur fjárhagslegur sparnaður í því að halda þjálfuðu og hæfu starfsfólki, þegar kostnaður vegna atvinnuauglýsinga, ráðningarviðtala og þjálfunar nýrra starfsmanna er tekinn með í reikninginn.

Áhrifin af því að missa gott starfsfólk geta þó verið mun víðtækari og kostnaðarsamari. Nýtt eða illa þjálfað starfsfólk þekki ekki verkferlið nægjanlega vel og tekur oft rangar ákvarðanir. Starfsmannavelta getur því haft neikvæð áhrif á

þjónustu og framleiðni. Þegar lykilstarfsmenn hverfa frá fyrirtæki er líklegt að það hafi neikvæð áhrif á starfsanda og starfsgetu. Afleiðingarnar geta verið aukið álag á þá starfsmenn sem eftir eru og viss hætta er á að vítahringur álags og starfsmannaveltu myndist.

- Áætlað er að samanlagður beinn og óbeinn kostnaður við að missa starfsmann og ráða nýjan í hans stað nemi að meðaltali árslaunum starfsmanna. Samkvæmt launakönnun Verzlunarmannafélags Reykjavíkur nema meðalárslaun tveimur milljónum króna. (Tómas Bjarnason, 2000).
- Kostnaður vegna nýráðninga getur verið mjög misjafn eftir því um hverskonar starfs um að ræða. Áætlað er að kostnaðurinn geti numið 30-100% af árslaunum viðkomandi starfsmanns. Í Bretlandi er meðalstarfsmannavelta fyrirtækja um 15% á ári, áætlað er að um að 5% af starfsmannaveltu sé vegna mistaka í ráðningum. (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 1999)

“Þetta er eitt af því sem heldur manni hér. Launin eru ekki góð, en sveigjanlegur vinnutími bætir það upp því maður á sér líf fyrir utan vinnuna.”

Karl í skrifstofustarfi

Eftirsóttur vinnuveitandi: Dæmi frá Félagsstofnun stúdenta

Félagsstofnun stúdenta er fyrst og fremst þjónustufyrirtæki fyrir stúdenta við Háskóla Íslands. Aðalmarkmið FS er að bjóða stúdentum góða þjónustu á sem hagkvæmustum kjörum og tryggja öruggan rekstrargrundvöll stofnunarinnar. FS rekur fimm deildir: Atvinnumiðstöð stúdenta, Bóksölu stúdenta, Kaffistofur stúdenta, Leikskóla FS og Stúdentagarða og eru starfsmenn um 70.

Fyrir fjórum árum var stefnumótun unnin fyrir Félagsstofnun stúdenta í samvinnu starfsmanna og stjórnar. Í framtíðarsýn FS samkvæmt stefnumótuninni fólst að FS yrði virtur og eftirsóttur vinnuveitandi með framsækid starfsfólk og að sköpuð yrði góð starfsaðstaða. Ákveðið var að kanna leiðir til að bæta hag starfsmanna á annan hátt en með beinum peningagreiðslum. Eitt og annað hefur verið gert og hefur þátttaka í Hinu gullna jafnvægi orðið til þess að enn frekari hugmyndavinna hefur átt sér stað.

Hópurinn sem starfar hjá FS er fjölbreyttur, rekstrareiningar ólíkar, vinnuðastæður mismunandi og misjafnir möguleikar á sveigjanleika. Mikill munur er t.d. á aðstæðum iðnaðarmanna á Stúdentagarðum til að bregða sér frá vinnu og starfsfólks Kaffistofa stúdenta en á flestum kaffistofunum er einungis einn starfsmaður. Því hefur þurft að leita ólíkra leiða til að auka á sveigjanleika starfsfólks og sérhanna kerfi fyrir hverja deild. Ljóst hefur verið frá upphafi að starfsánægja verður ekki bætt hjá FS í formi launahækkana þar sem aðstæður og rekstrarfyrirkomulag FS bjóða ekki upp á slíkt. Áhersla hefur verið lögð á að aðstaða á vinnustað sé góð og að fólki líði vel á meðan á vinnudegi stendur svo og hefur hefur yfirstjórn FS lagt áherslu á félagslega þáttinn.

Munurinn metinn

Erlendar kannanir hafa sannreynt það sem stjórnendur margra fyrirtækja telja sig hafa beina reynslu af: Finnist starfsmönnum tekið tillit til þeirra sem einstaklinga, þ.m.t. tómstunda- eða félagsstarfa þeirra, þá sýna þeir vinnustaðnum aukna hollustu og trygð.

- Könnun Gallup fyrir *Hið gullna jafnvægi* staðfestir þessar niðurstöður. Atvinnurekendur sem veita starfsmönnum svigrúm til að hafa sjálfir áhrif á vinnutímann og njóta sveigjanleika komast að raun um að starfsmennirnir verða á móti mun sveigjanlegri og ábyrgari gagnvart þörfum fyrirtækisins.

Að laga sig að kröfum viðskiptavinanna

Eftir því sem kröfur viðskiptavina um lengri opnunartíma og jafnvel sólarhringsþjónustu aukast, því fleiri fyrirtæki þurfa að teygja starfsemina út yfir hefðbundinn 9-5 vinnutíma. Sveigjanlegur, óhefðbundinn vinnutími höfðar oft til fólks sem getur ekki unnið venjulegan vinnudag, vegna aðstæðna heima fyrir. Atvinnurekendur sem benda á þennan valkost þegar þeir auglýsa eftir starfsfólki og geta átt auðveldara með að mæta kröfum um lengri opnunartíma.

Að mæta þörfum starfsmanna og fyrirtækisins: Dæmi frá ANZA

ANZA er fyrirtæki sem sérhæfir sig í rekstri tölvu- og upplýsingakerfa, kerfisveitu og hýsingu, ásamt því að veita óháða ráðgjöf tengda upplýsingatækni. Auðlind ANZA er hæft starfsfólk, sem hefur sótt menntun sína og þjálfun víða og gerir hagsmuni ANZA að sínum. Frá upphafi hefur verið lögð rækt við að hlúa að þeirri auðlind og er ekki staðið við orðin tóm í þeim efnunum. Mannleg og fjölskylduvæn starfsmannastefna er ríkjandi og virðing borin fyrir einstaklingnum. Það er trú ANZA að vel upplagður og ánægður starfsmaður geti skilað jafn mikilli vinnu á átta stunda vinnudegi og þreyttur og vinnuþjakaður starfsmaður á tólf stundum. Í starfsmannstefnu ANZA er mikil áhersla lögð á virðingu fyrir frítíma starfsfólks og að halda yfirvinnu þess í lágmarki. Þannig er starfsfólki veitt tækifæri til að skapa jafnvægi og stöðugleika á milli vinnu og einkalífs.

Þegar ANZA hóf þátttöku í Hinu gullna jafnvægi var þá þegar til staðar nokkur sveigjanleiki fyrir hjá starfsfólkinu. Stór hluti starfsfólksins býr við sveigjanlegann vinnutíma, vinnuskil innan mánaðarins eru frjáls. Ekki er notast við stimpilklukku heldur sjá starfsmenn sjálfir um að skrá tíma sína í mánaðarlegan tímabanka. Sem dæmi um útfærslu má nefna starfsmann sem fer heim tvo daga í viku kl: 14:00 til að sækja dóttur sína úr skólanum og vinnur það svo upp síðar, heima eða á vinnustað. Ljóst var að leita þurfti leiða til að koma til móts við ákveðinn hóp starfsfólks sem ekki naut sama sveigjanleika og aðrir Þetta eru starfsmenn sem hafa viðveruskyldu á ákveðnum tímum hjá viðskiptavinum okkar og svo starfsmenn sem sinna móttöku og símaöverslu í höfuðstöðvunum. Sem dæmi um lausn sem fundin var fyrir þessa starfsmenn þá er ANZA með tvo móttökuritari í 1 ½ stöðugildi, önnur er í 50-70% starfi og hin er í 80-100% starfi og það er samkomulag þeirra á milli hvernig vinnutíma er hagað.

Samhæfing vinnu og einkalífs snýst um það að koma til móts við þarfir hvers og eins þannig að starfsfólk og vinnuveitandi beri eitthvað úr bytunum. ANZA leggur ekki einungis áherslu á góð og persónuleg tengsl við viðskiptavinina sína, heldur á það sama við um innri viðskiptavinina ANZA. Starfsmenn eru innri viðskiptavinir og rétt eins og ANZA leggur áherslu á að fjölbreytni þjónustunnar þróist í takt við væntingar og þarfir viðskiptavina, leggur ANZA áherslu á að starfsmannastefnan þróist í takt við væntingar og þarfir starfsmanna en starfsmenn eru sífellt að gera auknar kröfur um sátt milli vinnu og einkalífs.

Lagalegar kröfur

Ýmis lagaákvæði þarf að hafa til hliðsjónar við ákvörðun á vinnutíma (sjá 3. kafla). Í jafnréttislögum er að finna ákvæði um bann við mismunun vegna kynferðis, hvort heldur beina eða óbeina, og gildir það m.a. um ráðningar og vinnuskilyrði. Hugtakið óbein mismunun er vandskýrt og íslensk dómfordæmi skortir um túlkun þess. Hinsvegar hefur verið tekið á þessu hugtaki í Evrópurétti, og þá einnig í tengslum við vinnutíma. Hefð hefur myndast á að skýra hugtakið þannig að ýmis skilyrði eða kröfur varðandi ráðningar, vinnuskilyrði og vinnutíma geti verið dæmi um óbeina mismunun vegna kynferðis ef annað kynið umfram hitt á almennt erfiðara með að uppfylla þau og þessi skilyrði eru ekki óhjákvæmileg vegna eðli starfseminnar.

Nefnt hefur verið sem dæmi um mögulega óbeina mismunun ef atvinnurekandi neitar að gefa kost á hlutastörfum án þess að geta sýnt fram á að hlutastörf geti ekki samræmst eðli starfseminnar.

Annað dæmi er ef vinnustaður býður eingöngu upp á 12 tíma vaktir, en telja má að konur séu almennt ólíklegri til að ráða sig til starfa hjá slíku fyrirtæki en karlar.

Í þriðja lagi getur það falið í sér óbeina mismunun vegna kynferðis ef konum er neitað um að minnka starfshlutfall í kjölfar fæðingarorlofs, ef ekki eru fyrir hendi gild rök sem vísa til eðli starfseminnar.

Þá hafa önnur ákvæði nýsettra jafnréttislaga þýðingu í þessu samhengi, svo sem ákvæðið um að atvinnurekendur skuli gera ráðstafanir til að auðvelda fólki að samræma fjölskylduábyrgð starfi. Kveðið er á um að þær ráðstafanir skuli miða að því að auka sveigjanleika í skipulagningu á vinnu og vinnutíma, til dæmis að afloknu fæðingarorlofi. Fleiri valkostir starfsmanna um vinnutíma geta því beinlínis tryggt að jafnréttislög séu í heiðri höfð.

Vinnutími og heilsa

Rannsóknir benda til að framleiðni starfsmanna og metnaður sé mestur þegar þeir eru í aðstöðu til að hafa áhrif á vinnutíma sinn. Eigendur fyrirtækja eða þeir sem hafa sérstakra hagsmuna að gæta kunna að vilja fórna miklu af eigin tíma í þágu vinnunnar. Þannig gætu þeir skapað fordæmi eða væntingar um vinnutíma sem aðrir starfsmenn ættu erfiðara með að uppfylla. Í erlendum könnunum kemur fram að margir starfsmenn verða fyrir viðvarandi þrýstingi á um að vinna langan vinnudag gegn vilja sínum. Slíkt leiðir til álagseinkenna.

- Niðurstöður könnunar Gallup fyrir *Hið gullna jafnvægi* sýna að upplifun á sveigjanleika hefur ávallt áhrif til minnkunar streitu hjá öllum hópum starfsmanna (stjórendum, sérfræðingum og almennum starfsmönnum). Með öðrum orðum: Eftir því sem þátttakendur upplifa meiri sveigjanleika því minni streita.
- Niðurstöður könnunar Gallup sýna einnig að sveigjanleiki hefur áhrif á að hve miklu leyti álag sem fylgir starfi hefur neikvæð áhrif á fjölskyldu- og einkalíf. Eftir því sem þátttakendur upplifa meiri sveigjanleika hefur álag sem fylgir starfi minni áhrif á fjölskyldu- og einkalíf. Þetta gildir óháð stjórnunarlegri ábyrgð starfsmanna.

Að leggja sig fram með liðsheildinni: Dæmi frá Ráðhúsi Reykjavíkur

Þegar Ráðhúsi Reykjavíkur ákvað að vera þátttakandi í verkefninu Hið gullna jafnvægi var lagt upp með það veganesti, að það skyldi vinna í fullri samvinnu allra starfsmanna. Með því móti væri tryggt að sjónarmið allra næðu fram að ganga, óháð aldri, stöðu, fjölskylduástandum og hverju því öðru sem markar viðhorf fólks til lífsgæða. Verkefnið var kynnt starfsmönnum og haldnir starfsdagar þar sem fjallað var um sveigjanleika í tengslum við starfsánægju, fjarvinnu, vinnutíma og skipulag ásamt þeim aðferðum sem að gagni kunna að koma við útfærslu á vinnustað. Verkefnið þarf að aðlaga að starfsemi einstakra deilda og þörfum starfsmanna. Lokaátak verkefnisins er hafið þar sem fram fer stefnumótun og útfærsla á verklagsreglum út frá hugmyndum starfsmanna sem mótast einnig af því að vinnustaðurinn er skilgreindur sem þjónustufyrirtæki.

Í þeirri vinnu sem átt hefur sér stað verður að viðurkennast að áhugi starfsmanna á verkefninu og framgangi þess hefur komið nokkuð á óvart, hvað væntingar eru miklar, sem aftur hefur smitað út frá sér inn í vinnuna við innleiðingu þess. Það sýnir í raun hvað mikilvægt það er hverju fyrirtæki að aðlaga störfin að þörfum starfsfólksins eins og kostur er og veita því jafnframt hlutdeild í ákvarðanatökunni. Út frá þeirri fullyrðingu má álykta að hagar hvers fyrirtækis felist að stórum hluta í þeim krafti sem í starfsmönnum þess býr. Til að svo geti orðið þarf ávallt að hlúa að starfsmönnum með því að leyfa hverjum og einum að njóta sín. Er hægt að hugsa sér betri aðferð en þá að koma á jafnvægi milli vinnu og einkalífs?

Fólk í stjórnunarstöðum finnur einna mest fyrir þrýstingi á um að vinna langan vinnudag. Árlega gerir The Institute of Management í Bretlandi könnun á gæðum vinnunnar (Quality of Working Life Survey) og byggir hún á svörum frá um 5000 stjórnendum. Í könnuninni frá 1999 kemur fram kvíðvænleg aukning á fjölda þeirra sem finnst vinnutíminn vera alltof langur, eða 58% á móti 32% árinu áður. Þá töldu 71% stjórnenda vinnuálagið koma niður á heilsunni borið saman við 59% árið 1998. 68% þeirra á móti 55% árið 1998 töldu það einnig draga úr afköstum þeirra í vinnu.

- Í könnun Gallup fyrir *Hið gullna jafnvægi* kom fram að stjórnendur upplifðu í meira mæli en aðrir streitu í lok vinnudags, voru ekki í eins góðu skapi heima fyrir og þeir hefðu viljað vegna vinnunnar og höfðu minni orku til að gera eð með fjölskyldunni eða öðrum mikilvægum aðilum í lífi þeirra vegna vinnunnar á sl. þremur mánuðum. Með öðrum orðum: Stjórnunarábyrgð er einn af þeim þáttum sem valda streitu og skapa erfiðleika við að samhæfa starf og fjölskylduábyrgð.
- Samkvæmt lífsskjarakönnun Félagsvísindastofnunar hafa bændur og sjómenn lengstan vinnutíma á Íslandi, þá koma sjálfstætt starfandi einstaklingar og stjórnendur, iðnaðarmenn og ófaglært verkafólk. Stýstur er vinnutíminn í lægri þjónustustörfum (afgreiðslufólk), þar sem konur eru fjölmennar, og í millipjónustustörfum (einkum hjá hinu opinbera). Um 57% vinnandi fólks segir vinnutíma sinn vera hæfilega langan, 36% segja hann vera of langan og 7% of stuttan. Fólk sem er með börn segir að öðru jöfnu oftast en barnlausir að vinnutíminn sé of langur, og gætir þess sérstaklega hjá einhleypum sem eru með börn. Af þessum 36% sem segja vinnutímann of langan vildu 33% hafa meiri tíma til að sinna börnum sínum eða heimili, þá nefndu menn áhugamál sín, nám eða það að þeir vildu "lifa lífinu" (25%), 14% sögðust einfaldlega vinna óhóflegan vinnutíma og 9% nefndu heilsufar sitt sem ástæðu fyrir óskum um styttingu vinnutíma. Aðrir nefndu aðrar ástæður.

- Í doktorsritgerð Sigrúnar Júlíusdóttur (1993) kemur fram að 75% karla álita sig ekki hafa nægilegan tíma með börnum sínum, en um 60% mæðra telja sig hafa nægan tíma með börnum sínum.
- Í Gallup könnun fyrir *Hið gullna jafnvægi* voru þátttakendur beðnir um að meta eftirfarandi fullyrðingu: "Til að ná starfsframa hjá fyrirtækinu þarf starfsfólk að jafnaði að vinna langan vinnudag". Eftir því sem stjórnunarleg ábyrgð vex, upplifir starfsfólk í meira mæli að þess sé vænst af því að það vinni langan vinnudag. Í könnuninni voru skoðuð tengsl milli mats fólks á því hvort starfsframi þess væri háður því að vinna langan vinnudag og þess hvort fólk finni til heilsufarsvandkvæða. Fólk sem var sammála fullyrðingunni átti frekar við minniháttar heilsufarsvandkvæði að stríða en hinir sem töldu að fullyrðingin ætti ekki við um þá. Þetta gildir óháð stjórnunarlegri ábyrgð starfsmanna.

Fjarvistir vegna veikinda, sem oft stafa af vinnuálagi, kosta breska atvinnurekendur núna um 11 milljarða punda á ári. Í litlum fyrirtækjum geta jafnvel skammvinnar fjarvistir haft afdrifarík áhrif á daglegan rekstur. Löng veikindi geta haft nokkurra þúsunda punda kostnað í för með sér og einnig aukið álag á aðra starfsmenn sem eru fáir fyrir. Þá hefur einnig aukist hættan á málssókn vegna álagstengdra sjúkdóma með tilheyrandi síhækkandi bótakröfum gegn þeim atvinnurekendum sem ekki bregðast í tíma við álagseinkennum meðal starfsfólks.

- Samkvæmt könnun Samtaka atvinnulífsins var starfsfólk að jafnaði frá vinnu vegna veikinda í 3,2% af virkum dögum ársins 1998. Það jafngildir því að starfsmaður í fullu starfi hafi verið veikur í 8 virka daga á ári.

Ímynd fyrirtækisins

Velgengni fyrirtækja ræðst af samkeppnishæfni þeirra á markaðinum.

Samkeppnishæfnin er ofin úr mörgum þáttum. Einn þeirra er viðbragðshraði gagnvart þörfum viðskiptavina, birgja og starfsmanna. Annar er að viðhorf almennings, viðskiptavina og starfsmanna til fyrirtækisins séu jákvæð. Að koma á sveigjanlegum vinnutíma er ein leið til að skapa jákvætt viðhorf til fyrirtækisins, gera vinnustaðinn eftirsóknarverðan og bæta tengslin við viðskiptavinina.

Frá sjónarhóli fyrirtækja sem dag hvern þurfa að keppast við að leysa aðkallandi verkefni getur ávinningurinn af auknum sveigjanleika sýnst of langt undan til að vera fyrirhafnarinnar virði. Margir gætu talið það bara auka álagið að hafa stjórn á starfsmönnum í sveigjanlegu starfsumhverfi. Engu að síður getur sá tími sem í upphafi er varið er til þess að koma á sveigjanleika skilað sér margfalt til baka til lengri tíma lítið.

Fyrirtæki af hvaða stærðargráðu sem er getur haft ávinning af sveigjanlegu vinnufyrirkomulagi, allt frá fjölþjóðlegu risafyrirtæki til smáfyrirtækis með starfsmenn teljandi á fingrum annarrar handar; fyrirtæki í opinberri eigu jafnt sem einkafyrirtæki; framleiðslufyrirtæki jafnt sem sérhæft hátæknifyrirtæki. Sveigjanlegt starfsfyrirkomulag er í sjálfu sér aðeins rammi sem hvert fyrirtæki þarf að fylla út í samkvæmt eigin markmiðum og þörfum starfseminnar.

Að standa undir væntingum viðskiptavina: Dæmi um ræstingastjóra hjá ISS Ísland

Hjá ISS starfa um 20 ræstingarstjórar. Áður fyrr byrjuðu þeir daginn á skrifstofunni, allir kl. 13.00, kláruðu þar símtöl, pappírsvinnu og ýmsa samræmingu og héldu síðan út á verkstaðina á bíl sem þeir höfðu aðgang að, allt til kl. 20:00. Eðli máls samkvæmt þá voru verkefnin að koma upp á öllum tímum sólahrings og því algengt að ræstingarstjórar voru að vinna utan þessa tíma og jafnvel með "dauðan" tíma á fasta vinnutímanum. Þetta orsakaði slæma tímanytingu, óþarfa ferðir á skrifstofuna jafnvel bara til að komast í síma og ferðir á eigin bílum utan vinnutíma. Það sem sérstaklega olli erfiðleikum var að kvöldmatartíminn féll inn í fastan vinnutíma, sem orsakaði togstreitu milli heimilis og vinnu. Til að bregðast við óánægju með þetta fyrirkomulag var nýtt vinnuskipulag hannað sem ferlur í sér eftirfarandi:

- Frjáls vinnutími, engin tímamörk
- Allir fá bíl og GSM síma
- Aðgangur að vinnuaðstöðu með síma, tölvu og skáp
- Verkefni hvers "vigtuð" til að reyna að tryggja hæfilegt álag
- Árangur mældur reglulega með ánægjumælingu viðskiptavinar, niðurstöður eru skráðar í gagnagrunn.

Reynslan af þessu vinnufyrirkomulagi er góð og enginn vill í fyrra horf. Að mörgu þarf að hyggja við slíka breytingu og þó hún hafi gengið vel þá hefur ýmislegt mátt betur fara. Svona breyting er lærdómsferli sem aðlaga þarf jafnóðum þeirri reynslu sem fæst. Mörgum fannst ábyrgð aukast mikið við breytinguna og nánast allir áttu erfitt með að aðlagast frjálsum vinnutíma. Eins sóknuðu sumir privat skrifborðs í stað opinna vinnustöðva. Kostirnir eru þó ótvíræðir. Tímanyting ræstingastjóra, þjónusta þeirra við starfsfólk og viðskiptavini er betri, t.d. vegna GSM símanna, bílarnir gefa aukinn hreyfanleika og eru kjarabót. Ánægjumælingar tryggja reglubundin samskipti við viðskiptavini og eru gott tilefni heimsóknar og svo mætti lengi telja. Meginmálið er þó að ræstingarstjórum gengur betur að samhæfa heimili og starf sem vonandi eykur lífsgæði þeirra og starfsánægju. Reynslan af þátttöku ISS í verkefninu *Híð gullna jafnvægi* er góð og hefur styrkt okkur í þeirri trú að við séum á réttri leið. Nú er vinnuhópur að endurskilgreina ramma sveigjanleikans sem hefur hleypt nýju lífi í "kerfið" enda er nauðsynlegt að endurskoða það reglulega.

Samantekt yfir ávinning þess að bjóða fleiri valkosti um aukinn sveigjanleika:

- Aukin starfsánægja og framleiðni
- Minni starfsmannavelta
- Aukið mannval við ráðningar
- Minni veikindi og fjarvistir
- Hæft starfsfólk sem vill annarskonar vinnutíma helst í starfi
- Komið til móts við væntingar viðskiptavina
- Lagakröfum fullnægt, minni hætta á kærumálum
- Bætt ímynd fyrirtækisins meðal viðskiptavina og starfsumsækjenda framtíðarinnar
- Getur dregið úr einhæfni starfa
- Minni líkur á starfsproti (*burnout*)
- Sveigjanlegri nálgun gagnvart öðrum breytingum
- Auðveldara að fá mjög sérhæft fólk í skemmri tíma
- Aukin tilboð til almennra starfsmanna
- Aukið samkeppnisforskot gagnvart keppinautum
- Bætt vinnuvernd og öryggi fyrir alla starfsmenn
- Getur aukið valddreifingu innan fyrirtækisins
- Eykur lífsgæði starfsmanna

GÁTLISTI

1. Mynd fyrirtækis þíns og markmið

Settu inn upplýsingar um fyrirtæki þitt til þess að fá yfirlit yfir núverandi stöðu og markmið þín nú og fyrir framtíðina.

Heildarfjöldi starfsmanna

Þar af er fjöldi stjórnenda

Hve margir stjórnenda eru karlar

Hve margir stjórnenda eru konur

Hve margir karlkyns stjórnenda vinna fullt starf..... / hlutastarf.....

Hve margar kvenkyns stjórnenda vinna fullt starf..... / hlutastarf.....

Hve margir eru almennir starfsmenn.....

Hve margir starfsmanna eru karlar.....

Hve margir karlanna vinna fullt starf / hlutastarf.....

Hve margir starfsmanna eru konur.....

Hve margar kvennanna vinna fullt starf..... / hlutastarf.....

Er vinnutími nógu sveigjanlegur til að mæta viðskiptalegum þörfum fyrirtækisins í framtíðinni?

Já

Nei

Ef nei – útskýrið

.....
.....
.....

Er sú krafa uppi af hálfu viðskiptavina að lengja þjónustu- eða opnunartíma?

Já

Nei

Ef já – útskýrið

.....
.....

Hve löng er vinnuvikan að jafnaði?

34 stundir eða minna 35-45 stundir 45-50 stundir 51 stund eða meira

Hver eru helstu markmið fyrirtækisins á þessu ári?

.....
.....

Hver eru helstu markmið fyrirtækisins næstu þrjú árin?

.....
.....
.....

GÁTLISTI

2. Almennar upplýsingar um starfsmenn og stöðu þeirra í einkalífi

	Allir starfsmenn	Karlar	Konur	Stjórnendur	Almennir starfsmenn
Aldursskipting: yngri en 30 ára 31 – 40 ára 41 – 50 ára 51 – 60 ára eldri en 60 ára					
Menntun: háskólapróf tæknimenntun stúdentspróf iðnnám verslunarpróf grunnskólapróf annað					
Fjöldi starfsmanna í hjúskap/sambúð og með barn/börn:					
Fjöldi starfsmanna í hjúskap/sambúð en ekki með barn/börn:					
Fjöldi starfsmanna sem eru einhleypir og með barn/börn:					
Fjöldi starfsmanna sem eru einhleypir en ekki með barn/börn:					
Fjöldi starfsmanna sem eru með barn/börn á aldrinum 0 – 6 ára:					
Fjöldi starfsmanna sem eru með barn/börn á aldrinum 6 – 12 ára:					
Fjöldi starfsmanna sem eru með barn/börn á aldrinum 12 – 18 ára:					

3. Réttu megin við lög

Í þessum kafla er að finna yfirlit yfir helstu lög og reglur á sviði vinnumarkaðsmála sem helst kalla á sveigjanleika á vinnustað. Mörg þessara laga eru ný af nálinni. Atvinnurekendur þurfa að laga sig að þessum ákvæðum. Aðlögunin getur falið í sér kröfu um breytta vinnustaðamenningu og breytingar á vinnufyrirkomulagi. Aukinn sveigjanleiki og jafnréttissinnuð starfsmannastefna kann að reynast lykillinn að þeim breytingum sem aðlögunin krefst þannig að tryggt sé að starfsmannamálin séu í samræmi við þessi lagaákvæði.

Fæðingar-og foreldraorlof

Með lögum um fæðingar- og foreldraorlof¹ eru sett stefnumarkandi ákvæði varðandi rétt foreldra til leyfis frá launuðum störfum á meðan á fæðingarorlofi stendur. Markmið laganna er að tryggja barni samvistir við bæði föður og móður og er lögunum jafnframt ætlað að gera bæði konum og körlum kleift að samræma fjölskyldu- og atvinnulíf. Fyrri markmiðinu á að ná með því að faðir og móðir hafa hvort um sig sjálfstæðan óyfirfæranlegan rétt til þriggja mánaða fæðingarorlofs þegar löggin eru að fullu komin til framkvæmda, auk þriggja mánaða sem hvort þeirra um sig getur nýtt. Seinna markmiðinu á að reyna að ná meðal annars með því að nú er heimilt að blanda fæðingarorlofi og launavinnu. Áður var starfsmaður í fæðingarorlofi skyldugur til að leggja niður alla launavinnu en svo er ekki lengur. Hugmyndin er sú að vinnustaðurinn þurfi ekki að missa alveg af verðmætum starfsmanni og á sama hátt geti starfsmaður haldið einhverjum tengslum við vinnustaðinn ef báðir aðilar óska eftir slíku. Hér eru flestir möguleikar opnir. Starfsmaður getur með samkomulagi við yfirmann byrjað í fullu orlofi í einhvern tíma, unnið síðan t.d. 20% á mótí orlofi og hækkað starfshlutfallið smátt og smátt. Einnig má vinna annan hvern dag eða aðra hverja viku á mótí orlofinu. Það ber líka að hafa í huga að foreldrar hafa 18 mánuði frá fæðingu barns til að nýta sér orlofsrétt sinn. Í þessu eins og öðru er mikilvægast að starfsmaður og atvinnurekandi vinni vel saman og reyni að finna lausn sem báðum hentar vel.

Orlofið

Löggin veita foreldrum:

1. Hvoru um sig sjálfstæðan rétt til fæðingarorlofs í allt að þrjá mánuði. Þessi réttur er ekki framseljanlegur til maka eða sambúðaraðila. Taki foreldri ekki sinn sjálfstæða rétt, fellur hann eða sá hluti sem ekki er tekinn, niður þegar barn verður 18 mánaða.
2. Sameiginlegan rétt á 3 mánuðum til viðbótar sem þau geta skipt með sér með hverjum þeim hætti sem þau kjósa eða annað foreldrið tekið í heild. Sjálfstætt fæðingarorlof föður tekur þó gildi í áföngum, einn mánuður frá og með 1. janúar 2001, tveir mánuðir frá og með 1. janúar 2002 og þrjú mánuðir frá og með 1. janúar 2003.
3. Sameiginlegan rétt til lengingar um þrjá mánuði fyrir hvert barn umfram eitt.

¹ Lög nr. 95/2000 um fæðingar- og foreldraorlof.

4. Sameiginlegan rétt á fæðingarorlofi í allt að þrjú mánuði vegna andvanafæðingar eftir 22 vikna meðgöngu, og í tvo mánuði vegna fósturláts eftir 18 vikna meðgöngu.
5. Rétt til framlengingar á sameiginlegum rétti foreldra til fæðingarorlofs vegna alvarlegs sjúkleika barns eftir heimkomu (3 mánuðir) eða um þann dagfjölda sem barn dvelur á sjúkrahúsi fyrir fyrstu heimkomu (allt að 4 mánuðir).

Lögin veita konum:

1. Rétt á að hefja töku fæðingarorlofs allt að einum mánuði fyrir áætlaðan fæðingardag barns.
2. Rétt til að fá leyfi frá störfum (lausn frá vinnuskyldu) án skerðingar á launum í allt að tvo mánuði ef konu er nauðsynlegt af heilsufarsástæðum að leggja niður launuð störf meira en mánuði fyrir áætlaðan fæðingardag barns. Einnig er heimilt að framlengja fæðingarorlof móður um allt að tvo mánuði vegna alvarlegra veikinda hennar sjálfar sem eru í tengslum við fæðingu.

Greiðslur

Greiðslur í fæðingarorlofi nema 80% af meðaltali heildarlauna samkvæmt grunni tryggingagjalds og skal miða við 12 mánaða samfellt tímabil sem lýkur tveimur mánuðum fyrir upphafsdag fæðingarorlofs. Fæðingarorlofsjórður í vörslu Tryggingastofnunar ríkisins annast greiðslur í fæðingarorlofi. Greiðsla til foreldris í 25-49% starfi skal aldrei vera lægri en kr. 54.021 á mánuði og greiðsla til foreldris í 50-100% starfi aldrei lægri en kr. 74.876 á mánuði. Þessar upphæðir eru endurskoðaðar árlega. Réttur til fæðingarorlofs fellur niður er barn nær 18 mánaða aldri.

Foreldraorlof

Lögin veita einnig hvoru foreldri um sig rétt til foreldraorlofs í 13 vikur sem fellur niður er barn nær átta ára aldri. Starfsmaður öðlast réttinn eftir að hafa starfað í 6 mánuði samfellt hjá sama vinnuveitanda. Foreldraorlofi fylgir ekki réttur til greiðslu launa samkvæmt lögnum. Meginreglan er að foreldri á alltaf rétt á að taka foreldraorlof í einu lagi en kjósi foreldri það heldur á hann kost á að haga foreldraorlofi með öðrum hætti náist um það samkomulag við vinnuveitanda. Foreldri getur þá óskað eftir að skipta orlofi sínu yfir á fleiri tímabil og/eða það verði tekið samhliða minnkuðu starfshlutfalli. Lögð er sú skylda á vinnuveitanda að skrá töku foreldraorlofs þannig að starfsmaður geti fengið vottorð um fjölda tekinna foreldraorlofsdaga óski hans þess.

Tilhögun

Um tilhögun fæðingar- og foreldraorlofs gilda eftirfarandi reglur:²

1. Starfsmaður skal tilkynna vinnuveitanda skriflega í síðasta lagi átta vikum fyrir fyrirhugaðan fæðingardag barns hyggist hann nýta sér rétt til fæðingarorlofs, en sambærileg tímamörk varðandi tilkynningu um nýtingu foreldraorlofs eru sex vikur.

² Ýtarlegri upplýsingar um reglur í fæðingar- og foreldraorlofi er að finna á heimasíðu Reykjavíkurborgar www.rvk.is og Stjórnarráðsins www.stjr.is auk heimasíðu Tryggingastofnunar ríkisins www.tr.is

2. Starfsmaður á rétt á að taka fæðingarorlof í einu lagi. Hann getur samið við vinnuveitanda að haga töku þess með öðrum hætti, m.a. með lengingu og breyttu launahlutfalli. Þá er starfsmanni nú heimilt að vera að hluta til í fæðingarorlofi og að hluta til í starfi og gætu foreldrar þannig t.d. verið í fæðingarorlofi á sama tíma. Einnig er gefinn kostur á að taka fæðingarorlof þannig að það skiptist niður á fleiri tímabil en þó aldrei styttri tíma en viku í senn. Vinnuveitandi skal leitast við að koma til móts við óskir starfsmanns um tilhögun fæðingar- og foreldraorlofs.
3. Kona skal vera í fæðingarorlofi í að minnsta kosti fyrstu tvær vikurnar eftir fæðingu barns.

Lögin taka til foreldra án tillits til stöðu á vinnumarkaði. Þau öðluðust gildi 9. maí 2000 en ákvæði um fæðingarorlof koma til framkvæmda 1. janúar 2001.

Veikindi barna

Allir starfsmenn eiga kjarasamningsbundinn rétt til fjarvista frá vinnu vegna veikinda barna. Fjöldi launaðra daga vegna veikinda barna er breytilegur eftir kjarasamningum, 7-10 dagar.

Vinnuvernd –Vinnutími

Á grundvelli tilskipunar Evrópusambandsins³ um vinnutíma og vinnutímasamnings aðila vinnumarkaðarins var gildistekinn hérlendis samningur um ákveðna þætti er varða skipulag vinnutíma.⁴ Til viðbótar ákvæðum samningsins hafa aðilar samið nánar um tiltekin atriði hans í kjarasamningum. Markmið samningsins er að setja lágmarkskröfur einkum að því er varðar vinnuumhverfi til að tryggja öryggi og heilsuvernd starfsmanna.

Reglur um vinnutíma starfsmanna hjá því opinbera og á hinum almenna markaði hafa af ofangreindum ástæðum tekið töluverðum breytingum á síðustu árum. Þær helstu felast í strangari lágmarksreglum um hvíldartíma og nýjum hámarksreglum um heildarvinnutíma.

Vinnuveitandi ákveður vinnutíma starfsmanna innan þeirra marka sem lög og samningar setja honum. Svigrúm stjórnenda í þessum efnum takmarkast af kjarasamningum og vinnutímasamningnum. Frá reglum kjarasamninga og vinnutímasamningsins um hvíldartíma má ekki víkja nema í tilteknum undantekningartilvikum. Stjórnanda er þannig óheimilt að ákveða vinnutíma starfsmanna með öðrum hætti en reglurnar leyfa, jafnvel þó að hlutaðeigandi starfsmaður óski þess.

³ Tilskipun Evrópusambandsins, nr. 93/104/EB frá 23. nóvember 1993 um ákveðna þætti er varða skipulagningu vinnutíma.

⁴ Samning um ákveðna þætti er varða skipulag vinnutíma milli fjármálaráðherra f.h. ríkissjóðs, Reykjavíkurborgar og Launaneftdar sveitarfélaga annars vegar og ASÍ, BHM, BSRB og KÍ hins vegar frá 23. janúar 1997 og leiðbeiningar samráðsnefndar er að finna á heimasíðu Reykjavíkurborgar www.rvk.is

Meginreglur um vinnutímam samkvæmd vinnutímasamningi eru eftirfarandi:

- Dagleg samfelld lágmarkshvöld er 11 stundir á hverju 24 klst. tímabili.
- Óheimilt er að skipuleggja reglubundna vinnu þannig að vinnutími fari umfram 13 stundir á hverju 24 klst. tímabili.
- Veittur skal einn hvíldardagur í viku (sem að jafnaði skal bera upp á vikulegum frídegi skv. kjarasamningum, þ.e. sunnudegi,) í beinu framhaldi af daglegri lágmarkshvöld, þ.e. 35 klst. samfelld hvöld.
- Hámarksvinnutími er 48 virkar vinnustundir á viku að meðaltali, en með virkum vinnustundum er átt við vinnutíma að frátöldum öllum hléum s.s. neysluhléum.
- Veita skal samsvarandi hvöld síðar ef dagleg eða vikuleg lágmarkshvöld hefur verið skert.
- Frítökuréttur skapast þegar dagleg lágmarkshvöld er skert (1.5 klst. fyrir hverja klst. sem vantar uppá að 11 klst. lágmarkshvöld náist) og nauðsynlegt reynist að kalla starfsmann til vinnu áður en 11 klst. hvöld er náð.
- Réttur til a.m.k 15 mín. hlés ef daglegur vinnutími er lengri en sex klst. en um hlé fer skv. hlutaðeigandi kjarasamningum.
- Venjulegur vinnutími næturvinnustarfsmanns skal að jafnaði ekki vera lengri en 8 klst. á hverju 24 klst. tímabili með ákveðum undantekningum þó.
- Réttur til árlegrs orlofs (hérlandis ákvarðast þessi réttur af lögum um orlof og ákvæðum kjarasamninga).

Auk þessa skal vinnuveitandi sem skipuleggur vinnu eftir ákveðnu mynstri taka tillit til þeirrar meginreglu að aðlaga vinnuna að starfsmanninum samkvæmt nánar tilteknum reglum. Mikilvægt er að skipuleggja vinnutíma starfsmanna með tilliti til hvíldartímaákvæða og leita allra leiða til að koma í veg fyrir eða draga úr þeim tilvikum þar sem reynt getur á lágmarkshvöldarákvæðin umfram það sem samningar kveða á um.

Í *lögum um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum*⁵ eru lágmarksákvæði varðandi hvíldartíma og frídaga starfsmanna. Þessi ákvæði eru að mestu samhljóða ákvæðum vinnutímasamningsins en ákvæði lagana eru ekki jafn ítarleg. Fyrir liggur frumvarp til laga um breytingar á þessum lögum þar sem gert er ráð fyrir að tekin verði inn fyllri ákvæði.

Í *lögum um fæðingar- og foreldraorlof* kemur einnig fram að sé öryggi og heilbrigði þungaðrar konu, konu sem hefur nýlega alið barn eða konu sem er með barn á brjósti í hættu, skal vinnuveitandi gera nauðsynlegar ráðstafanir til að tryggja öryggi konunnar með því að breyta tímabundið vinnuskilyrðum og/eða vinnutíma hennar. Ef því verður ekki við komið skal vinnuveitandi fela henni önnur verkefni en að öðrum kosti veita henni leyfi frá störfum í svo langan tíma sem nauðsynlegt er til að vernda öryggi hennar og heilbrigði.⁶ Þær breytingar sem teljast nauðsynlegar á vinnuskilyrðum og/eða vinnutíma konu, skulu ekki hafa áhrif á launakjör hennar til lækkunar eða önnur starfstengd réttindi og ef veita þarf þungaðri konu leyfi frá störfum samkvæmt þessu á hún rétt á sömu greiðslum og hún fengi væri hún í fæðingarorlofi.⁷

⁵ Lög nr. 46/1980 um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum.

⁶ Lög nr. 95/2000 um fæðingar og foreldraorlof.

⁷ Greinin byggir m.a. á tilskipun Evrópusambandsins nr. 92/85/ESB um vernd barnshafandi kvenna og kvenna með börn á brjósti.

Jafnrétti með tilliti til atvinnu

Jafnréttisákvæði er að finna bæði í evrópskum rétti og íslenskum. Í Evrópurétti er helstu ákvæði að finna í 119. grein Rómarsáttmálans en þar kemur fram sú meginregla að karlmönnum og konum skuli greidd sömu laun fyrir jafnverðmæt og sambærileg störf. Í 65. gr stjórnarskrárinnar segir að allir skuli vera jafnir fyrir lögum og njóta mannréttinda án tillits til kynferðis, trúarbragða, skoðana, þjóðernisuppruna, kynþáttar, litarháttar, efnahags, ætternis og stöðu að öðru leyti.

Markmið *laga um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla*⁸ er að allir einstaklingar eigi jafna möguleika á að njóta eigin atorku og þroska hæfileika sína óháð kynferði. Því markmiði skal náð m.a. með því að gera bæði konum og körlum kleift að samræma fjölskyldu- og atvinnulíf.

Lögin kveða á um að atvinnurekendur skuli gera nauðsynlegar ráðstafanir til að gera konum og körlum kleift að samræma starfsskyldur sínar og skyldur gagnvart fjölskyldu sinni, m.a.

1. Miða að því að auka sveigjanleika í skipulagningu á vinnu og vinnutíma þannig að tekið sé tillit til þarfa atvinnulífs og fjölskylduáðstæðna starfsmanna, þar með talið að þeim sé auðveldað að koma aftur til starfa eftir fæðingar- eða foreldraorlof eða leyfi úr vinnu vegna óviðráðanlegra og brýnna fjölskylduáðstæðna.
2. Skulu fyrirtæki og stofnanir þar sem starfa fleiri en 25 starfsmenn setja sér jafnréttisáætlun eða kveða sérstaklega á um jafnrétti kvenna og karla í starfsmannastefnu sinni. Skal sérstaklega kveðið á um markmið og aðgerðir til að tryggja starfsmönnum þessi réttindi.

Óheimilt er að afsala sér þeim réttindum sem lögin kveða á um og er sá sem af ásettu ráði eða vanrækslu brýtur gegn þeim skaðabótaskyldur samkvæmt almennum reglum. Auk bóta fyrir fjártjón má dæma hlutaðeigandi til að greiða þeim sem misgert er við bætur vegna miska.

Nokkrir aðilar vinnumarkaðarins hafa jafnframt sett ákvæði þess efnis inn í kjarasamninga að starfsmaður eigi rétt á leyfi frá störfum þegar um óviðráðanlegar og brýnar fjölskylduástæður er að ræða vegna sjúkdóms eða slyss sem krefjast tafarlausrar nærveru starfsmanns. Starfsmaður á þó ekki rétt á launum við slíkar aðstæður.

Í nýjum *lögum um bann við uppsögnum vegna fjölskylduábyrgðar starfsmanna* segir að vinnuveitanda sé óheimilt að segja manni upp störfum eingöngu vegna fjölskylduábyrgðar sem hann ber. Með fjölskylduábyrgð er átt við skyldur starfsmanns gagnvart börnum, maka eða nánnum skyldmönnum sem búa á heimili hans og greinilega þarfnast umönnunar hans eða forsjár, svo sem vegna veikinda eða fötlunar.⁹

Auk framangreindra laga og reglna má geta tveggja EES tilskipanna sem báðar hafa að markmiði að tryggja aukið jafnvægi á milli sveigjanleika á vinnustað og öryggis starfsmanna í starfi.

⁸ Lög nr. 96/2000 um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla.

⁹ Lög nr. 27/2000 um bann við uppsögnum vegna fjölskylduábyrgðar starfsmanna.

Tilskipun um rammisamning um hlutastörf¹⁰ Markmið tilskipunarinnar er einkum að: Stuðla að afnámi mismununar gagnvart starfsmönnum sem gegna hlutastörfum; auka gæði hlutastarfa; skapa aukin tækifæri fyrir launþega í hlutastarfi og stuðla að sveigjanlegum vinnutíma með tilliti til þarfa launafólks og atvinnurekanda.

Vinnveitendur ættu samkvæmt tilskipuninni eftir föngum að gefa gaum að:

1. Óskum launþega um flutning úr fullu starfi í hlutastarf og úr hlutastarfi í fullt starf.
2. Veita upplýsingar í tæka tíð um laus störf og hlutastörf sem losna í fyrirtækinu.
3. Ráðstöfunum til að auðvelda aðgang að hlutastörfum á öllum stigum fyrirtækisins, að meðtöldum sérhæfðum störfum og stjórnunarstörfum og auðvelda launþegum í hlutastarfi að afla sér starfsmenntunar.
4. Veita fulltrúum starfsmanna í tæka tíð upplýsingar um hlutastörf í fyrirtækinu.

Að því er varðar starfsskilyrði og réttindi launþega í hlutavinnustörfum skulu þeir ekki búa við lakari kjör en launþegar í sambærilegu fullu starfi.¹¹

Tilskipun um tímabundna ráðningarsamninga¹² er ætlað að: tryggja aukið jafnvægi á milli sveigjanleika á vinnustað og öryggis starfsmanna í starfi; auka gæði tímabundinna ráðninga með því að tryggja jafnræði og koma þannig í veg fyrir misnotkun sem byggist á því að hver tímabundinn ráðningarsamningurinn eða hvert tímabundið ráðningarsambandið taki við af öðru og tryggja að starfsmenn með tímabundna ráðningarsamninga njóti ekki lakari réttinda en sambærilegir fastráðnir starfsmenn.

Að því er varðar starfsskilyrði og réttindi launþega í hlutavinnustörfum skulu þeir ekki búa við lakari kjör en launþegar í sambærilegu fullu starfi.¹³

¹⁰ Tilskipun Evrópusambandsins, nr. 97/81/EB um rammisamninginn um hlutastörf.

11EES ráðið hefur staðfest að tilskipunin sé hluti af EES samningnum. Því hefur verið beint til kjarasamningsaðila að þeir innleiði tilskipunina með kjarasamningum en með lögum ella.

¹² Tilskipun Evrópusambandsins nr. 91/533/EB um tímabundna ráðningarsamninga.

¹³EES ráðið hefur staðfest að tilskipunin sé hluti af EES samningnum. Því hefur verið beint til kjarasamningsaðila að þeir innleiði tilskipunina með kjarasamningum en með lögum ella.

GÁTLISTI

Hefurðu lagað starfsmannamálin að breyttu lagaumhverfi?

Hefurðu...	Já/Nei	Aðgerðir
<p>Farið yfir starfsmannamál þín til að ganga úr skugga um að þau séu í samræmi við lagaákvæði um eftirfarandi atriði:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orlof (foreldra- og fæðingarorlof, réttur veikra barna og annarra fjölskyldumeðlima) • Réttindi hlutavinnufólks • Vinnuvernd og öryggismál • Vinnutíma • Jafnrétti karla og kvenna 		
Gert þér grein fyrir hvaða breytinga gæti verið þörf til að allt sé í samræmi við þegar sett lög eða væntanleg		
Gert þér grein fyrir hvar leita má upplýsinga og ráðgjafar um hvernig hrinda má breytingum í framkvæmd		
Komið á samráði við starfsmenn um nýtt vinnufyrirkomulag til að tryggja að það sé í samræmi við þarfir bæði fyrirtækisins og starfsmannanna		
Endurskoðað hvernig staðið er að ráðningarmálum til að tryggja að stefna þín um sveigjanleika komist til skila (sem getur aflað þér fleiri og fjölhæfari umsækjenda)		
Upplýst alla starfsmenn um nýja stefnu fyrirtækisins		

4. Á hvaða stigi er fyrirtæki þitt?

Nálgunin gagnvart sveigjanleika í fyrirtækinu fer að vissu marki eftir því á hvaða stigi starfsemin er. Hvort sem fyrirtækið er nýstofnað, á eftirfylgjandi vaxtarskeiði eða um er að ræða gróið fyrirtæki sem er umhugað um að viðhalda samkeppnisstöðu sinni, þá er gagnlegt að gera áætlun í starfsmannamálum samhliða hefðbundinni viðskiptaáætlun.

1. Nýstofnað fyrirtæki

Í nýstofnuðu fyrirtæki er algengt að eigendur séu þar að störfum eða stjórnendur sem eru gagnteknir af frumherjaanda. Þá eru stjórnendurnir og starfsmennirnir sem tóku þátt í stofnun þess líklegir til að vera mjög áhugasamir og fúsir til að leggja hart að sér til að koma starfseminni á flug.

Ögrunin felst í að stýra fyrirtækinu út úr þeim ákafa og önnum sem fylgir þessu byrjunarstigi inn í raunhæfari og viðráðanlegri hraða til lengri tíma án þess að fórnar starfsandanum, framleiðni og arðvænleika.

2. Vaxtarverkir

Ef ekki er beinlínis ákveðið að halda fyrirtækinu litlu, vaxa flest lítil fyrirtæki upp að því marki að hinn upphaflegi starfsmannakjarni dugir ekki lengur til.

Samsetningin breytist óhjákvæmilega eftir því sem starfsmenn koma og fara eða að þróunin krefst annarskonar hæfni en upphaflega þurfti að koma til.

Eftir því sem fyrirtækið stækkar gæti þurft að standa að starfsmannamálum með formlegri og faglegri hætti en áður og tryggja samkvæmni ef fleiri en einn fara með þau. Flestum finnst þó eftirsóknarvert að viðhalda kraftinum og liðsandanum sem einkenndi starfið í byrjun.

3. Viðhald rótgróins fyrirtækis:

Rótgróin fyrirtæki þurfa sífellt að endurskoða starfsemi sína og innviði ef þau eiga að halda góðri markaðsstöðu.

Hvenær var starfsmannastefnan í þínu fyrirtæki endurskoðuð síðast til þess að tryggja að hún samsvaraði þörfum fyrirtækisins og hentaði núverandi starfsmönnum? Breytingar á lagaumhverfi geta einnig kallað á aðlögun gildandi ráðningarskilmála og vinnufyrirkomulags.

Kynslóðabreyting: Dæmi frá Landsvirkjun

Framundan er tími mikilla breytinga og uppbyggingar hjá Landsvirkjun. Forgangsverkefni fyrirtækisins eru m.a. að taka þátt í breytingum á skipulagi orkumála, þróa vörur og þjónustu til að tryggja stöðu Landsvirkjunar á orkumarkaði og efla gæða- og umhverfisstjórnun. Mikil áhersla er lögð á nútímalega mannaflsstjórnun með áherslu á þekkingarstjórnun, fjölskylduvænt starfsumhverfi, jafnrétti og tækifæri til starfsþróunar. Fyrirtækið ætlar sér að vera í fremstu röð og er í samkeppni um hæfasta fólk. Landsvirkjun er hefðbundið karlafyrirtæki (230 karlar/70 konur) og hefur mikinn áhuga á að breyta því. Í því skyni þarf að tryggja að hæfustu einstaklingarnir af báðum kynjum sæki um störf hjá Landsvirkjun. Meðalaldur starfsmanna í fyrirtækinu er hár og mikil endurnýjun verður því á næstu árum. Tryggð starfsmanna við fyrirtækið er mikil og starfsmannavelta óveruleg. Það er margt sem bendir til þess að sú kynslóð sem er nú að koma út á vinnumarkaðinn sé ekki jafn trygglynd og sú sem nú vinnur hjá fyrirtækinu. Til þess að geta ávallt laðað sem hæfast starfsfólk að fyrirtækinu - og haldið í það - verður að breyta ímynd þess, m.a. að gera það fjölskylduvænna. Ungt fólk leggur mikla áherslu á samhæfingu fjölskyldulífs og atvinnulífs og við vitum að yngri karlar hafa önnur viðhorf til fjölskylduþátttöku en þeir eldri.

Ljóst er að það er engin töfralausn til sem hentar öllum. Helmingur starfsmanna Landsvirkjunar býr og/eða vinnur úti á landi, vinnufyrirkomulag er mjög ólíkt milli staða og fólk býr við ólíkar aðstæður. Töluverð umræða hefur verið um fyrirkomulag vakta, en það er misjafnt eftir starfsstöðvum. Það verður að skoða öll mál út frá hagsmunum fyrirtækisins og starfsmanna á hverjum stað fyrir sig. Sveigjanleiki er ekki "réttindi" heldur sameiginleg lausn á raunverulegum þörfum starfsmanna og fyrirtækis. Hverjar eru þarfir starfsmanna og fyrirtækisins á hverjum stað fyrir sig? Að hve miklu leyti getur fyrirtækið komið til móts við óskir starfsmanna sinna og reynt að tryggja að allir sitji við sama borð?

GÁTLISTI

1. Hvað blasir við í starfsmannamálunum?

Með hliðsjón af viðskiptamarkmiðum þínum, hvað af eftirfarandi lýsir best þörfum þínum eða markmiðum í starfsmannamálum?

Starfsmanna áætlun	Lausn
Fjölga starfsfólki / fá inn nýja tegund hæfni JÁ NEI	Aukinn sveigjanleiki getur virkað hvetjandi á mögulega umsækjendur. Að geta þessa möguleika í starfsauglýsingum getur fært þér fleiri og fjölbreyttari umsækjendur með eftirsóknarverða hæfni. Laun skipta marga sköpum, en líka tækifærið til að vinna hluta úr degi – af alls konar ástæðum.
Halda núverandi starfsmannafjölda og hæfu fólki JÁ NEI	Aukinn sveigjanleiki getur ráðið úrslitum um hvort starfsmenn haldast í starfi. Eftir því sem líf fólks tekur breytingum, þá breytast einnig forsendur fyrir atvinnuþátttöku. Þú vilt ekki missa gott fólk vegna skorts á sveigjanleika, en kannski fer fólk ekki fram á slíkt ef ekki hefur verið bent á möguleikann. Sveigjanleiki er ekki bara í þágu starfsmanna: að ýta undir sveigjanlegri vinnustaðamenningu auðveldar fyrirtækinu að mæta kröfum framtíðarinnar.
Draga úr núverandi starfsmannafjölda JÁ NEI	Endurskoðun starfsmannastefnunnar er brýnni en ella ef þú ert að fækka starfsmönnum. Þeir starfsmenn sem eftir eru upplifa þrýsting á að vinna meira og gætu þurft aukna hvatningu. Að bjóða þeim upp á aukin áhrif á vinnutíma sinn getur virkað vel til að efla starfsánægju.
Glæða áhuga starfsmanna á að auka þjónustustig og dreifa ábyrgð með skilvirkari hætti JÁ NEI	Ef þú axlar ábyrgð þína sem atvinnurekandi með faglegum hætti og tekur tillit til þarfa allra starfsmanna til að samræma betur starf og einkalíf þá hefur það áhrif á menningu vinnustaðarins og hvetur starfsmenn til að vera ábyrgir og faglegir gagnvart vinnustaðnum. Til að byggja upp viðskiptavild og hámarka gæði er samstarfshæfni og tryggð starfsmanna þinna ekkert síður mikilvæg en traustur fjárhagsgrundvöllur. Áreiðanlegt starfsfólk mun einnig losa um tíma þinn til að þú getir þróað fyrirtækið áfram.

GÁTLISTI

2. Til hvaða aðgerða þarf að grípa næst?

Nafn fyrirtækis:

.....

Viðskiptaleg
forgangsmál:

.....
.....
.....

Starfsmannamál
til úrlausnar:

.....
.....
.....

Möguleikar á
sveigjanleika til skoðunar:

.....
.....
.....

Helstu ávinningar í
þágu fyrirtækisins:

.....
.....
.....

Aðgerð sem grípa þarf til:

.....
.....
.....

5. Tækifæri til aukins sveigjanleika

Mörg lítil fyrirtæki eru nú þegar mjög sveigjanleg, vegna þess að starfsemin krefst þess eða af því að tekið hefur verið tillit til óska einstakra starfsmanna. En sökum þess að yfirleitt er um að ræða óformlegt samkomulag er sveigjanleikinn sjaldnast settur fram sem stefna fyrirtækisins eða kynntur sem jákvæður eiginleiki þess þegar auglýsa þarf eftir starfsfólki. Að setja fram möguleikann á sveigjanleika getur samt verið lykill að velgengni við ráðningar, við það að halda góðum starfsmönnum eða draga úr fjarvistum frá vinnu og að auki þarf hann ekki að kosta mikið. Óformlegur sveigjanleiki getur reyndar reynst mjög vel þegar starfsmenn eru fáir, svo framarlega sem hann virkar í báðar áttir og fyrirtækið gæti jafnvel nú þegar hagað ráðningum, stjórnunarstíl og vinnufyrirkomulagi þannig að það býður heim verulegum sveigjanleika þótt stefna fyrirtækisins hafi aldrei verið sett í slíkt samhengi áður.

Ef starfsmennirnir eru fáir getur þótt freistandi að halda sveigjanleikanum á óformlegum nótum. Undirliggjandi viðhorf er þá að óformlegheitin séu hentugri ef þarfir fyrirtækisins í framtíðinni breyttust. Jafnvel gætu stjórnendur óttast að með því að kveða nánar á um sveigjanlega starfsmannastefnu myndu starfsmennirnir fara fram á ráðstafanir sem gætu komið niður á starfseminni. En óformlegar ráðstafanir, eins óskilgreindar og þær oft eru, geta skapað vandamál ef samkvæmni skortir eða forsendur breytast. Þá geta þær leitt til misskilnings og óánægju. Ávinningurinn af því að koma sveigjanleikanum í skilgreint form er einkum þessi:

- Samkvæmni í starfsmannastjórnun gagnvart þeim sem nýta sér sveigjanleika eftir því sem fyrirtækið stækkar.
- Sveigjanleg starfsmannastefna sem skilgreind er út frá þörfum fyrirtækisins einnig, en ekki aðeins út frá hagsmunum starfsmanna.
- Möguleiki til að nýta hann sem hvatningu við nýráðningar og til að auðvelda að manna vandfyllt störf.
- Trygging fyrir jafnrétti starfsmanna svo komast megi hjá því að brotið sé gegn lagaákvæðum.

Þér gæti virst það of mikið í fang færst að setja fram sveigjanlega starfsmannastefnu, en líklega býður þú þegar upp á einhverja af eftirfarandi möguleikum. Hugsanlega eru þeir ekki skjalfestir sem stefna fyrirtækisins en með því að setja þá fram í slíku formi getur þú nýtt þér sveigjanleikann sem öflugt hjálpartæki við að ráða og halda í hæft starfsfólk. Notaðu gátlistann í lok kaflans til þess að merkja inn þá möguleika á sveigjanleika sem þú býður nú þegar, eða sem þú gætir innleitt í tiltekinni deild eða fyrirtækinu öllu. Listinn gæti nýst þér við mótun sveigjanlegrar starfsmannastefnu og við kynningu á fyrirtækinu gagnvart umsækjendum.

Eftirfarandi yfirlit lýsir flestum tegundum af ráðstöfunum sem sveigjanleiki getur falið í sér og samhengi þeirra. Gættu að því um leið og þú lest kaflann hvort þú býður upp á einhverjar þeirra og fylltu út gátlistann í lok kaflans til að nýta þér hann síðar:

Sveigjanlegur vinnutími

Sveigjanlegur vinnutími (flexitime) eða teygjutímaplan gerir starfsmönnum kleift að velja innan skilgreindra marka hvenær þeir byrja og ljúka vinnu. Þeir geta unnið skemur eða lengur og teygt tímaineign eða skuld til innan uppgjörstímabils (t.d. mánaðar), um leið og þeir hafa tækifæri til að taka yfirvinnu út í frí. Sveigjanlegur vinnutími stuðlar að því að draga að og halda starfsfólki og getur dregið úr yfirvinnu. Hann getur líka dregið úr eða alveg eytt vandamálum tengdum óstundvísi og minnkað þörfina á að áminna starfsfólk þess vegna og getur þ.a.l. dregið úr fjarvistum. Annars konar ávinningur felst í aukinni ábyrgðarkennd og tryggð starfsmanna, bættri tímastjórnun og skilvirkni. Sveigjanlegur vinnutími getur auðveldað fyrirtækinu að stemma saman vinnutíma og álagstoppa og flöskuhálsa vegna verkefnaskila og vegna lengds opnunartíma. Þetta er möguleiki sem flestir starfsmenn meta mikils, sérstaklega þeir sem bera ábyrgð á umönnun ungra barna, sjúklinga eða aldraðra fjölskyldumeðlima. Þá er hægara að sinna einkaerindum eins og að fara til læknis eða tannlæknis utan vinnutímans.

Breyttur opnunartími: Dæmi frá Félagsþjónustunni

Hjá borgarhlutaskrifstofu Félagsþjónustunnar í Mjódd hefur verið gerð sú tilraun að hafa skrifstofuna opna lengur einn dag í viku og starfsfólk fengið möguleika á að vinna lengur gegn því að fá frí á móti þeirri vinnu. Einnig hefur verið nýttur sá möguleiki að starfsmaður hefur fengið að minnka við sig vinnu í 4 mánuði til þess að klára háskólanám sitt. Þannig er mikilvægt að skoða hvert tilfelli fyrir sig því það er ljóst að það sem hentar einum starfsmanni hentar ekki öðrum.

Starfseiningar Félagsþjónustunnar eru fjölmargar með mjög mismunandi starfsemi, ólíka menningu og mismunandi þarfir starfsmanna. Því er mikilvægt að forstöðumaður hverrar einingar fyrir sig vinni markvisst að því í framtíðinni að samræma kröfur starfs- og fjölskylduábyrgðar innan síns starfshóps og hafi ávallt að leiðarljósi að jafnræðis og samræmis sé gætt í meðhöndlun þessara mála sem og annarra.

Hlutastarf

Langalgengasta ástæða atvinnurekenda fyrir því að ráða fólk í hlutastarf er að fá fram sveigjanleika í mönnun. Næst algengasta ástæðan er að tiltekið verk eða starf fellur aðeins til á vissum tímum og þar næst að mæta álagspunktum í starfseminni.

Hlutastarf auðveldar þeim sem bera fjölskylduábyrgð að samræma hvort tveggja og getur einnig gagnast fólki sem er að mennta sig, sinna áhugamálum eða ef það einfaldlega vill eitthvað af deginum frían.

- Hagstofa Íslands skilgreinir hlutastarf sem starf með 30 tíma vinnuviku eða styttri. Samkvæmt vinnumarkaðskönnun Hagstofu Íslands vinna samt 8,7% þeirra sem telja sig vera í hlutastarfi meira en 31 tíma á viku. 32,2% vinna 21-30 tíma, 40,5% vinna 11-20 tíma og 18,6% vinna minna en 10 tíma á viku.

Sveigjanleiki í vaktavinnufyrirkomulagi: Dæmi frá Seljahlíð

Hjá Dvalar- og hjúkrunarheimilinu Seljahlíð hafa ymsar útfærslur á sveigjanleika verið reyndar, hér eru tvö dæmi: starfsmaður á næturvakt vildi komast fyrr heim af vaktinni til að koma ungum börnum af stað í skóla, þrír starfsmenn eru á næturvakt og ekkert var því til fyrirstöðu að einn færi fyrr virka daga. Þetta er því dæmi um sjálfvalda vinnutímastyttingu og hefur gengið vel. Hitt dæmið er deildarstjóri sem í erli dagsins fannst erfitt að fá fríð til skipulagsvinnu. Hann óskaði eftir því að vinna frá kl. 8-17 fjóra daga í viku og hætta þá á hádegi á föstudögum. Tíminn milli kl. 16 og 17 er þá ótruflaður við skipulags- og pappírsvinnu.

Sjálfvalin vinnutímastytting

Vinnutímastytting (voluntary reduced work time) er það kallað þegar fólk minnkar við sig vinnu gegn lægri launum. Starfsmönnum í fullu starfi er þá gefinn kostur á að draga úr vinnu, oftast sem nemur milli 5-50%, í tiltekinn, umsamdan tíma, til dæmis um eins árs skeið, með óskertum rétti til að hefja fulla vinnu aftur að þeim tíma loknum. Styttning vinnutímans getur skapað svigrúm á launalið fyrirtækisins til að mæta mönnunarbörf við tiltekin verkefni, t.d. með tímabundinni verkefnaráðningu. Þessi möguleiki er vinsæll meðal starfsmanna, sem kunna að meta að hafa þennan valkost jafnvel þótt hann henti þeim ekki eins og stendur.

Mikill áhugi á auknum sveigjanleika: Dæmi frá Strætó

Í fljótu bragði gæti virst að möguleikum til sveigjanleika verði illa við komið, þar sem unnið er á vöktum og viðvera er krefjandi. Þó hafa opnast leiðir á undangengnum misserum til að veita vissan sveigjanleika og var mikill áhugi til staðar hjá fyrirtækinu að leita frekari leiða í þeim efnum. Þar má nefna atriði eins og breytilegt starfshlutfall, tímabundna tilfærslu milli deilda, fri, tilfærslu milli vaktakerfa og ekki síst möguleika til að víxla vöktum gagnvart vinnufélögum og gagnvart fyrirtækinu. Með þátttöku í verkefninu Hið gullna jafnvægi hefur skapað vettvangur til fræðilegrar og skipulegrar nálgunar, í þeim mæli sem ekki hefði verið auðgert án tilkomu verkefnisins. Þannig hefur skapað færi til að veita málefnum starfsmanna auknið brautargengi innan fyrirtækisins.

Deilistarf

Deilistarf (job sharing) er kallað svo þegar tveir einstaklingar velja að deila með sér verkefnum, ábyrgð, launum, orlofi og öðru sem heyrir til einni fullri stöðu. Erlendis er um þessar mundir fjöldamörgum störfum og stöðum á öllum þrepum í skipuritum fyrirtækja deilt á þennan hátt, þ.m.t. stöðum lækna, forstjóra, skilorðsfulltrúa, félagsráðgjafa, lögregluþjóna, arkitekta og tæknifræðinga. Deilistarf getur verið lausnin fyrir starfsmenn sem eru að koma úr fæðingarorlofi og getur auknið atvinnumöguleika fyrir bæði konur og karla sem annast börn eða aldraða. Framleiðni getur aukist við það að úrlausnarefnum vinnunnar er deilt milli tveggja og nýsköpunarkrafturinn getur tvíeflst.

Starfsárssamningur

Starfsárssamningur (annualised hours) er fyrirkomulag þar sem skilgreint er til eins árs í senn hvert heildarvinnumagnið skuli vera. Í rannsókninni “Sveigjanleg vinna í Bretlandi” árið 1987 skilgreindi ACAS starfsárssamning sem ráðstöfun “þar sem starfsmenn skuldbinda sig til ákveðins vinnutímafjölda og vinnufyrirkomulags á tólf mánaða tímabili sem ræðst af þörfum fyrirtækisins”. Ráðstafanir sem þessar hafa aðallega verið gerðar til að skapa atvinnurekendum aukinn sveigjanleika og er oftast beitt í tengslum við alhliða endurskipulagningu. Starfsárssamningur getur hentað við að draga almennt úr vinnumagni enda er þá vinnutími samræmdur betur raunverulegri þörf fyrirtækisins, við að draga úr eða afnema yfirvinnu og auka framleiðni og skilvirkni.

Heima- eða fjarvinna

Fjarvinna eða heimavinna (home/teleworking) var árið 1978 skilgreind af breska alþýðusambandinu (TUC) sem vinna sem unnin er heima fyrir annan eða seld er öðrum aðila. Aukið var við yfirlýsinguna árið 1985 til að hún næði einnig yfir slíka vinnu utan heimilis og fólk sem starfar að hluta frá heimili og að hluta á vinnustað. Með heima- eða fjarvinnu (telecommuting) vinna starfsmenn þ.a.l. að öllu eða nokkru leyti að heiman frá sér eða frá fjarvinnslustöð. British Telecom áætla að um þessar mundir noti um tvær milljónir breta heimilið sem vinnustöð. Atvinnurekendur hafa beinan fjárhagslegan ávinning af því að spara skrifstofurými. Ýmsar rannsóknir hafa

bent til skilvirkni aukningar sem nemur um 30% sé borið saman við hefðbundna skrifstofuvinnu. Þessi aukning getur stafað af betri tímanýtingu og sjálfræði sem heimavinna býður upp á.

? Fáir virðast nýta sér þennan möguleika á vinnutilhögum á Íslandi samkvæmt vinnumarkaðskönnun Hagstofunnar, en aðeins 1,5% launþega sinna starfi sínu frá heimili.

Árstíðavinna

Árstíðavinna (term-time) felur í sér að starfsmenn eru með fastan ráðningarsamning sem annað hvort starfsmenn í fullu starfi eða hlutastarfi, sem veitir þeim rétt til að vera frá vinnu (launalaust) meðan skólar eru lokaðir. Margir foreldrar á vinnumarkaði lenda í erfiðleikum með umönnun barna sinna á meðan á skólafríum stendur. Þetta hindrar suma foreldra alveg í að vinna úti. Með þessari ráðstöfun getur atvinnurekanda reynst auðveldara að halda í fólk með mikilvæga reynslu því að konur og foreldrar almennt geta þá fremur haldið áfram vinnu, oft í fullu starfi meðan skólinn starfar. Það getur verið dýrmætt sé starfsemin háð árssveiflum.

Tímabundinn sveigjanleiki og orlofsmöguleikar

Þú gætir nú þegar reynt eftir mætti að koma til móts við óskir um sveigjanleika í stuttan, afmarkaðan tíma, til dæmis að gefa starfsmanni kost á að lesa undir próf ef hann er að bæta við sig menntun, annast veikan ættingja eða heimsækja fjölskylduna erlendis. Hafðu í huga að formlegar reglur um hvernig með slíkar óskir skuli farið eru af hinu góða frá sjónarhóli starfseminnar. Í augum starfsmanna tryggja þær sanngirni og að farið sé að lögum. Þetta þýðir ekki að allir fái allar óskir ávallt uppfylltar, en tryggir að allir fái samskonar meðhöndlun.

Ráðningar- eða starfshlé

Ráðningar- eða starfshlé eru launalaus leyfi frá störfum sem vara nokkra hríð, jafnvel nokkur ár. Samkomulag er um að eftir vissan tíma muni starfsmaðurinn snúa aftur til starfa hjá sama atvinnurekanda, annaðhvort á sama þrepi í fyrirtækinu eða til sama starfs og hann gegndi áður, með sömu launum og réttindum og svipuðum fríðindum. Stundum kallast þetta endurkomusamningur eða starfsskuldbinding. Báðum aðilum slíks samnings er ráðlegt að halda sambandinu við vinnustaðinn virku á meðan til að auðvelda endurkomuna. Þegar starfsmenn koma til baka færa þeir oft með sér aukna reynslu og hæfni vegna aukinnar menntunar, þjálfunar eða fjölbreyttari starfsreynslu.

Aðrar stuðningsráðstafanir vegna sveigjanlegra starfsmanna:

Margir sem óska eftir minnkuðu starfshlutfalli eða meiri sveigjanleika gera það til þess að geta betur samræmt starf og fjölskylduábyrgð.

Skortur á dagvistarúræðum og þjónustu við börn, fatlaða og aldraða er enn eitt af því sem stendur jafnrétti á vinnumarkaði fyrir þrífum. Þetta gildir sérstaklega þegar konur og einstæðir foreldrar eiga í hlut þó framboðið á t.d. leikskólarými hafi stóraukist á síðustu árum og heilsdagsskólinn styrkst. Úrræðin eru þó hefðbundin og nýtast sumum hópum að takmörkuðu leyti. Þetta er ekki síst vandamál fyrir vissar stéttir, s.s. vaktavinnufólk. Þá lenda foreldrar og aðstandendur oft í vandræðum þegar dagvistarstofnanir og skólar loka yfir sumarmánuði, á starfsdögum skóla og leikskóla, þegar aldraðir fá ekki inni á viðeigandi stofnunum eða sjúklingar eru útskrifaðir snemma af sjúkrahúsum.

Hér á landi eru dæmi um að atvinnurekendur mæti þörfum starfsmanna sinna í fríum og á starfsdögum leikskóla og skóla og skipuleggi tómstundastarf fyrir börn starfsmanna.

Tölvunámskeið barna starfsmanna Sjóvá-Almennra

Á sumrin halda Sjóvá-Almennar sérstök tölvunámskeið fyrir börn starfsmanna sinna á grunnskólaaldri. Félagið hóf þetta starf árið 1995 eftir ábendingu frá starfsmanni. Algengt er að börn á grunnskólaaldri sækji ýmiss konar námskeið á sumrin og ákvað félagið að taka þátt í daglegu lífi barna starfsmanna sinna á þennan hátt. Þetta þótti sérstaklega heppilegt, ekki aðeins til að koma á móts við þarfir starfsmanna og barna þeirra, heldur einnig vegna skipulags á fræðslustarfi félagsins. Fræðslustarfið liggur að mestu niðri á sumrin vegna sumarfría. Því þótti heppilegt að nýta fyrirbyggjandi kennsluáðstöðu og starfskrafta fræðslustjórans sem hefur haft með skipulag á námskeiðunum að gera. Börnunum er boðið á vikunámskeið, hálfan daginn. Þeim er skipt í hópa eftir aldri og tölvukunnáttu. Stigin eru þrjú, byrjendastig, millistig og stig fyrir lengra komna. Kennslan er frá því að kynna fyrir byrjendum notkun tölvunnar og tækifæra sem henni tengjast upp í að kenna gerð eigin heimasíðu. Algengt er að börnin sækji námskeiðin þrjú ár í röð. Jafnframt því að kynnast tölvumálum á námskeiðunum fá börnin sérstakt tækifæri á að kynnast starfsemi Sjóvá-Almennra og skoða vinnustað mömmu eða pabba en þannig skapast mikilvæg tengsl milli heimila og vinnustaðar.

Vaxandi fjöldi fólks á vinnumarkaði (2,7 milljónir í Bretlandi) bera ábyrgð gagnvart eldri ættingjum, foreldrum, sjúkum eða fötluðum mökum eða fullorðnum börnum sínum. Ekki eru til sambærilegar tölur á Íslandi. Eftir því sem þjóðin eldist bera hlutfallslega fleiri ábyrgð gagnvart öldruðum og hin svokallaða “samlokukynslóð” er í þeirri stöðu að eiga bæði ung börn og aldraða foreldra á sama tíma.

Atvinnurekendur hafa hag af því að reynast foreldrum og öðrum með fjölskylduábyrgð vel, því þannig helst þeim betur á hæfu starfsfólki, fá aðgang að fjölbreyttara og fjölhæfara starfslíði, meiri sveigjanleika í starfseminu og starfsmenn sem geta betur einbeitt sér að störfum sínum.

Launað leyfi

Ýmsar starfsstéttir hafa kjarasamningsbundinn rétt til launaðs leyfis eftir tiltekinn árafjölda í starfi. Í vissum tilvikum er hann bundinn því að leyfið sé nýtt til endurmenntunar eða símenntunar, og oft þarf þar til skipuð nefnd að samþykkja umsóknir um leyfið. Atvinnurekendur geta sjálfir tekið ákvörðun um að bjóða starfsmönnum launað leyfi til viðbótar öðrum valkostum eftir vissan árafjölda í starfi til viðbótar öðru réttindabundnu orlofi. Oftast er það nokkurskonar verðlaun fyrir langa og dygga þjónustu, sem gefur starfsmönnum færi á að endurnýja sig, hlaða batterín eða endurmenntast. Þau fyrirtæki sem bjóða slík leyfi eiga auðveldara með að viðhalda hæfni og reynslu starfsmanna sinna og endurnýja sig með nýráðningum. Í Bandaríkjunum hefur til langs tíma verið litið á slík leyfi sem tæki til persónulegs þroska og faglegrar þróunar hvers og eins og þess vegna lið í lærdómsferli vinnustaðarins í heild. Á síðustu árum hafa æ fleiri fyrirtæki innleitt slík launað leyfi til að auka starfsánægju og beita sem úrræði þar sem hætta er á kostnaðarsömum afleiðingum vegna starfsþrota og álagseinkenna.

Jafnræðisáætlun Íslandsbanka

Jafnræðisáætlun Íslandsbanka var kynnt fyrir öllum starfsmönnum haustið 2000 og eitt af markmiðum hennar var að auka sveigjanleika og bjóða fólki lausnir sem miða að því að finna jafnvægi milli vinnu og einklífs. Litið var á þátttöku í Hinu gullna jafnvægi sem kjörið tækifæri til að fá hugmyndir að mögulegum útfærslum á jafnræðisáætlunni. Ákveðið var að vinna undirbúningsvinnuna vel og taka eitt af útibúum bankans fyrir sem reynsluvettvang. Ákveðinn sveigjanleiki í formi fljótandi vinnutíma hefur lengi tíðkast í höfuðstöðvum bankans og því ákváðum við að velja frekar útibú sem reynsluvettvang, ekki síst í ljósi þess að lengi hefur verið talið erfitt að koma þar við einhverjum sveigjanleika. Útibúið á Háaleitisbraut og afgreiðsla þess á Réttarholtsvegi urðu fyrir valinu en þar vinna samtals 26 manns. Í ársbyrjun 2001 var gerð könnun meðal starfsmanna útibúsins og í framhaldi af henni haldinn hugarflugsfundur um mögulegar útfærslur. Þessi undirbúningur skilaði fjórum mismunandi útfærslum af sveigjanleika sem fólki var boðið að sækja um til reynslu í fjóra mánuði haustið 2001. Útfærslurnar voru eftirfarandi:

- **Fljótandi vinnutími.** Hægt að sækja um að hefja vinnu á bilinu 8-9 og ljúka henni á bilinu 16-17.
- **Frí á móti yfirvinnu.** Hægt að sækja um fastan frídag í hverjum mánuði gegn því að 4 yfirvinnutímar að meðaltali komi þar á móti.
- **Deilistörf gjaldkera.** Tveir eða fleiri gjaldkerar geta skipt með sér störfum á ýmsa vegu allt eftir þeirra óskum. T.d. geta þeir unnið alla daga styttri tíma eða unnið viku og viku til skiptis eða á hvern annan þann veg sem þeim hentar.
- **Frí á móti kvöldvinnu.** Starfsfólk getur boðið sig fram í aðstoð við markaðsstarf útibúsins, t.d. við úthringingar. Á móti hverri unninni klst. fæst 2 klst. frí sem hægt er að taka út síðar í samráði við yfirmann.

Alls sóttu 13 manns um mismunandi útfærslur og hægt var að verða við óskum allra. Tilraunin lofar mjög góðu og mikil ánægja ríkir með þetta fyrirkomulag. Það verður fróðlegt að sjá hverju þetta skilar okkur í áframhaldandi vinnu fyrir fyrirtækið í heild.

GÁTLISTI

1. Valkostir til aukins sveigjanleika

Hvað býður þú?	Nú þegar	Unnt að innleiða
Umsækjendum er boðinn sveigjanleiki þar sem honum er við komið		
Sveigjanlegur vinnutími		
Hlutastarf		
Sjálfvalin vinnutímastytting		
Starfsárssamningur		
Heima/fjarvinna		
Árstíðavinna		
Orlofsmöguleikar:		
Vegna veikinda barna		
Vegna veikinda annarra		
Fæðingarorlof - konur		
Fæðingarorlof - karlar		
Foreldraorlof		
Ættleiðingarorlof		
Neyðarorlof (andlát)		
Fjölskylduorlof		
Ráðningar-/starfshlé		
Upplýsingar/aðstoð vegna fjölskylduábyrgðar		
Launað leyfi		
SAMTALS:		

GÁTLISTI

2. Sveigjanleiki og aðrar stuðningsráðstafanir

	Eiga kost á	Nýta sér	Unnt að innleiða hjá
Sveigjanlegur vinnutími: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Hlutastörf: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Deilistörf: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Sjálfsvalin vinnutímastytting: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			

	Eiga kost á	Nýta sér	Unnt að innleiða hjá
Starfsárssamningur: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Heima- / fjarvinna: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Árstiðavinna: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Orlof vegna veikinda barna: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			

	Eiga kost á	Nýta sér	Unnt að innleiða hjá
Orlof vegna veikinda starfsmanna: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Orlof vegna veikinda annarra: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Fæðingarorlof: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Foreldraorlof: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			

	Eiga kost á	Nýta sér	Unnt að innleiða hjá
Ættleiðingarorlof: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Neyðarorlof (t.d. vegna andláts): yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Ráðningar- / starfshlé: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			
Launað leyfi: yfirstjórn stjórnunarstörf sérfræðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?			

	Eiga kost á	Nýta sér	Unnt að innleiða hjá
<p>Aðrar stuðningsráðstafanir: Tilgreinið um hvers konar stuðningsráðstafanir er að ræða.</p> <p>yfirstjórn stjórnunarstörf sérfærðistörf skrifstofustörf þjónustu- og verslunarstörf sérhæfðum iðnaðarstörf ósérhæfðum störf annað – hvað?</p>			

6. Hvaða leið viltu fara?

Ef fyrirtækið hefur ekki nú þegar mótað sveigjanlega starfsmannastefnu með formlegum hætti getur verið gagn að því að staldra við nokkur stig í innleiðingarferlinu, fremur en að reyna að móta og innleiða endanlega stefnu í einu veffangi. Best reynist að stíga fyrstu skrefin með því að skilgreina hvernig aukinn sveigjanleiki getur svarað til rekstrarlegra og viðskiptalegra markmiða fyrirtækisins til skemmri og lengri tíma; og síðan að kortleggja - með könnunum, rýnihópum og öðrum aðferðum – óskir starfsmanna þinna um aukinn sveigjanleika. Ráðstafanir sem enginn hvorki vill né þarf, sama hversu vel þær annars líta út, eru dæmdar til að mistakast. Framkvæmd stefnunnar krefst góðrar upplýsingamiðlunar til allra á vinnustaðnum um hvað er í boði og hvernig er hægt að nýta sér það. Að lokum er brýnt að fylgjast með innleiðingunni og leggja mat á hana til þess að hægt sé að reikna út heildarávinning fyrirtækisins þegar upp er staðið.

Sex forsendur árangurs við innleiðingu sveigjanleika

1. **Að skilgreina hvernig aukinn sveigjanleiki getur eflt hag fyrirtækisins** frá viðskiptalegu sjónarmiði og leita lausna sem bæði styrkja starfsmenn í að nýta sér sveigjanleika og auka skilvirkni starfseminnar er nauðsynlegt sem fyrsta skref.
2. **Miðlun upplýsinga um markmið og hag fyrirtækisins** af sveigjanleika er lykill að árangri. Starfsmenn eru sér oft lítt meðvitaðir um möguleikann á sveigjanleika í starfsmannastefnu fyrirtækisins. Miðlun upplýsinga og kynning á fordæmum þegar vel tekst til er liður í að breyta gildismati og menningu vinnustaðarins. Annar mikilvægur liður er að kynna starfsmönnum vel viðskiptalegt gildi sveigjanleika fyrir fyrirtækið sjálft. Það styrkir viðleitni stjórnenda og starfsmenn verða óhræddari við að nýta sér þau tækifæri til sveigjanleika sem bjóðast.
3. **Að takast á við tregðuna** er mikilvægt sem næsta skref. Nauðsynlegt er að hlusta á skoðanir fólks sem er neikvætt gagnvart sveigjanleika, svara því og útskýra hvers vegna það er ekki að gera vinnustaðnum gagn með andófi sínu. Aðeins með því að leyfa þessum viðhorfum að koma fram – svo sem að einstaklingar með verulega fjölskylduábyrgð geti ekki verið góðir starfsmenn eða að aðeins sé hægt að vinna ákveðin verkefni með tilteknum hætti – er hægt að vinna sig út úr þeim og kanna nýjar leiðir í starfseminni.
4. **VirkJun starfsmanna og samráð** við þá er afar brýnt. Starfsmennirnir eru hver um sig “sérfræðingar” um starf sitt og þörf eða möguleika á sveigjanleika í tengslum við það. Fólk úr allskonar störfum á allskonar vinnustöðum hefur tekið þátt í rýnihópum eða vinnuhópum sem ætlað er að finna lausnir sem henta jafnt starfseminni sem einstaklingunum. Þesskonar nálgun getur eflt liðsandann í fyrirtækinu í heild og leitt til gagnkvæms sveigjanleika, þar sem bæði fyrirtækið og starfsmenn veita og þiggja. Stundum geta lítilsháttar breytingar á vinnufyrirkomulagi skipt verulegu máli. Danskir rannsóknir benda til að nálgun sem þessi geti einnig leitt til meiri samkenndar starfsmanna þar sem samstarfsmenn verði sér betur meðvitaðir um aðstæður hvers og eins.

5. **Stuðningur við stjórnendur.** Stjórnendur og yfirmenn gefa tóninn um félagsleg samskipti á vinnustaðnum og eru ráðandi um gæði vinnuumhverfisins. Stjórnendur þurfa leiðsögn og stuðning við að stýra sveigjanlegu vinnufyrirkomulagi og veita starfsmönnum sjálfræði. Með því að skjalfesta starfsmannastefnuna er þeim markaður ramminn. Ábyrgð þeirra felst í að tryggja að ákvarðanir þeirra séu í samræmi við stefnuna, sjá 8. kafla. Þar er einnig leiðbeint um verkstjórn og skipulagningu á nýju vinnufyrirkomulagi undir fyrirsögninni: Að takast á við óskir um sveigjanleika. Þjálfun stjórnenda og stuðningur við þá er mikilvægur þáttur, sem og einnig að meta og umbuna fyrir góðan árangur og nýsköpun á sviði sveigjanleika. Það er stjórnendanna að axla ábyrgð á að árangur náist.
6. **Eftirfylgni og mat** á sveigjanlegri starfsmannastefnu, framkvæmd hennar og árangri, lokar svo hringnum. Allar eða einhverjar eftirtalinna aðferða, sem reyndar gætu nú þegar verið fyrir hendi í fyrirtækinu, munu nýtast við að fylgjast með ferlinu og árangri aukins sveigjanleika. Því meiri upplýsinga sem aflað er um hreyfingu starfsfólksins inn og út úr fyrirtækinu eða innan þess, því betri tæki eru fyrir hendi þegar að því kemur að fínþússa stefnuna og aðlaga einstaka framkvæmdaþætti hennar.

Gáðu að því hvað af eftirtöldu er þegar gert í fyrirtækinu og athugaðu hvaða aðferðir til viðbótar gæti verið gagnlegt að innleiða. Á meðan sumar þeirra henta betur á stórum vinnustöðum er hægt að laga flestar að þörfum lítilla fyrirtækja. Hver svo sem stærð fyrirtækisins er þá skaltu einsetja þér að afla tölulegra upplýsinga með reglubundnum hætti til þess að unnt sé að rekja þróunina og grípa hratt inn í með lagfæringar ef þörf er á.

Upplýsingablöð um umsækjendur

Haltu til haga upplýsingum um aldur, kyn, fötlun, fjölskylduábyrgð og þjófðerni umsækjenda um starf, hvar þeir sáu starfsauglýsinguna, hvað fékk þá til að sækja um og hvaða óskir um vinnutíma (fullt starf, hlutastarf o.s.frv.) þeir hafa. Ef starfsauglýsingarnar eða ímynd fyrirtækisins höfðu til takmarkaðs fjölda þá geturðu íhugað hvernig þú getur laðað fleiri að því að sækja um.

Eftirfylgni gagnvart nýráðnum starfsmönnum

Skráðu sömu upplýsingar um alla nýráðna starfsmenn til þess að gera þér kleift að fylgjast með ferli þeirra eða hreyfingum innan fyrirtækisins frá því að þeir hófu störf og í gegnum starfsmannasamtöl eða frammistöðumat.

Starfsmannasamtöl – frammistöðumat

Formleg og sýnileg athygli sem starfsmaðurinn fær með reglulegu millibili á frammistöðu sína og þróun í starfi (a.m.k. á sex eða tólf mánaða fresti) skapar tækifæri til að gera einstaklingsbundna starfsþróunaráætlun og fylgja henni eftir. Einnig nýtast starfsmannasamtöl við að halda til haga öllum upplýsingum um sem skipta máli varðandi ákvarðanir um valkosti um sveigjanleika. Starfsmenn sem telja að tekið sé tillit til þarfa þeirra ekki síður en fyrirtækisins munu sýna því mikla tryggð og geta einnig komið með dýrmætar ábendingar um hagstæð viðskiptatækifæri.

Starfslokaviðtöl

Taktu viðtöl við þá sem hætta störfum hjá fyrirtækinu og skráðu hjá þér ástæðurnar. Hætta þeir vegna skorts á sveigjanleika í fyrirtækinu? Eru þeir að fara til samkeppnisaðila sem bjóða hann í meira mæli? Er hæfasta fólkið að hætta og þá hvers vegna? Hvers konar starfsmenn eru að hætta og hvað geturðu gert til að halda í þá?

Tölvutækt starfsmannaupplýsingakerfi

Ef skráningin er á tölvutæku formi getur greining á upplýsingum eins og um veikindaforföll eða aðrar fjarvistir gefið þér dýrmætar vísbendingar, eins og t.d. um samhengi milli vinnutíma vissra starfsmannahópa og aukinna álagstengdra veikinda. Slíkar upplýsingar nýtast við að móta valkosti um sveigjanleika.

Skrár um veikindi og fjarvistir

Góð fjarvistaskráning getur gefið “áður og eftir” upplýsingar sem gagnast við að meta árangur einstakra valkosta um sveigjanleika. Með slíkum aðferðum er hægt að koma auga á, svo dæmi sé tekið, hvort fjölskyldufólk virðist vera nauðbeygður kosturinn að taka sér veikinda- eða sumarleyfisdagana vegna neyðarástands heimafyrir eða af öðrum ástæðum.

Starfsmenn á leið í eða úr fæðingarorlofi

Í stærri fyrirtækjum munu upplýsingar um fjölda og ástæður þeirra kvenna sem snúa ekki aftur til vinnu að afloknu fæðingarorlofi veita gagnlega innsýn inn í orsakir þess að fyrirtækið missir út reynt starfsfólk. Slíkur starfsmannamissir getur þýtt slaka arðsemi fjárfestinga í þjálfun og símenntun, auk þess sem hugsanlegt er að sá hópur sem fóstrar framtíðarstjórnendur fyrirtækisins dragist saman. Einnig er brýnt að fylgjast með hvernig karlar nýta sér rétt sinn til fæðingarorlofs. Ef svo virðist sem þeir séu ekki að nýta sér hann að fullu, getur það verið vísbending um að viðhorfin á vinnustaðnum séu ekki í samræmi við yfirlýsta starfsmannastefnu. Það getur komið niður á vinnustaðnum þegar fram líða stundir.

Að fylgjast með þróun og árangri nema eða fólks í starfsþjálfun

Möguleikar á að greina hvers vegna vissum einstaklingum eða hópum fólks sem er í starfsþjálfun gengur betur eða verr en öðrum fer eftir upplýsingaöfluninni um hvern áfanga í þróuninni.

Viðhorfskannanir

Viðhorfskannanir eru gagnleg aðferð til að afla upplýsinga um þarfir starfsmanna þinna fyrir ýmsar tegundir sveigjanleika sem og önnur atriði. Ef þær eru gerðar reglulega þá munu breytingar í svörum geta gefið þér tölfræðilega mælingu á árangur einstakra aðgerða eða ráðstafana og einnig á þáttum eins og starfsánægju, tryggð og álagi. Bæði aðilar innan fyrirtækisins sem og utanaðkomandi ráðgjafar geta haft kannanirnar með höndum, en utanaðkomandi aðilar gætu hugsanlega notið meira trausts meðal starfsmanna.

Rýnihópar

Í framhaldi af viðhorfskönnunum getur það verið mjög árangursríkt að setja á fót rýnihópa innan fyrirtækisins. Hlutverk þeirra er afla upplýsinga frá fyrstu hendi um einstaklingsbundin viðhorf til sveigjanleikans á vinnustaðnum, afstöðu til nýrrar vinnutilhögunar og reynsluna á gólfinu af því hvort tilboðin séu í raun aðgengileg þegar til stykkisins kemur. Í þessu tilviki einnig gætu starfsmennirnir verið fúsari að

tjá sig ef utanaðkomandi aðili leiðir starf rýnihópsins. Rýnihópar eru einnig mjög gagnlegir áður en viðhorfskannanir eru gerðar. Megin tilgangurinn með rýnihópum er þá að fá innsýn inn í viðhorf starfsfólksins með það að markmiði að spyrja “réttu” spurninganna.

Því meiri upplýsinga sem aflað er í fyrirtækinu því meira hefurðu, bæði að magni og gæðum, til að ganga út frá við greiningu á vinnuferlum og hefðum. Mest gildi hafa upplýsingar um veikindi og fjarvistir. Einnig hafa upplýsingar um hverskonar starfsmenn haldast í eða detta út úr starfi og hvar í fyrirtækinu starfsmannaveltan er mest afar mikið gildi. Til dæmis gæti sveigjanlegur vinnutími dregið úr fjarvistum vegna fjölskylduástandna. Tilboð um minnkað starfshlutfall gæti sömuleiðis dregið úr uppsögnum í kjölfar fæðingarorlofs og þannig auðveldað fyrirtækinu að halda í hæft starfsfólk og auka arðsemi fjárfestingar í þjálfun og símenntun starfsmanna. Notaðu gátlistann á næstu síðu til að átta þig á hvers konar upplýsingaöflun er viðhöfð í fyrirtækinu eða unnt er að innleiða til þess að fylgjast betur með því hvernig starfsmenn nýta valkosti um sveigjanleika, þörfum þeirra og áhrifum aukins sveigjanleika.

Mat og aðgerðaráætlun: Dæmi frá Landsbankanum

Á árinu 2000 var innleitt hjá Landsbankanum árangursstjórnkerfi samkvæmt aðferðafræði samhæfðs mælingakerfis (Balanced Scorecard): Stefna bankans er þungamiðjan þar sem mælingaþættirnir fjórir, þ.e. fjármál, viðskiptavinir, innri virkni og starfsmenn, samtengjast til þess að hrinda stefnumörkuninni í framkvæmd, greina vandamál og bregðast við þeim. Öll starfsemin er markmiðadriðin og á það einnig við um verkefni starfsmanna, hvort sem þau lúta að þjónustu eða öðrum verkþáttum.

Óhætt er að segja að starfsmenn, sem eru einn af mikilvægustu burðarásum rekstrarins, verði í kjölfarið sýnilegri en áður. Stækkað sjónarhorn á mikilvægi starfsmanna blés nýju lífi í málefni tengd þeim og samhliða innleiðingu árangursstjórnkerfisins var því innleitt starfsþróunarkerfi til að tryggja að unnið verði markvisst að því að bankinn hafi ætíð á að skipa hæfu og áhugasömu starfsfólki sem fær tækifæri til að þroskast í starfi.

Þessi framvinda og aukin virk þátttaka starfsmanna í ýmsum umbóta- og samþættingarverkefnum á árinu 2000 greiddi leið fyrir nýja strauma í starfsmannamálum. Framkvæmdastjórn bankans hefur fullan skilning á þeim mismunandi áhrifaþáttum (s.s. ýmsum félagslegum þáttum, ánægju viðskiptavina, kröfu eigenda um arðsemi, áhrifum frá samkeppnisaðilum o.s.frv.) sem hvetja til sveigjanleika fyrir starfsmenn sem og á þeim ávinningi sem bankinn hefur af honum. Þannig fékk Hið gullna jafnvægi góðan meðbyr hjá stjórnendum bankans þó svo ljóst væri að nokkur sveigjanleiki væri til staðar hjá allstórum hópi starfsmanna (s.s. sveigjanlegur vinnutími og möguleikar til fjarvinnu) auk þess sem bankinn gerir betur við starfsmenn í ýmsum málaflokkum en kveðið er á um í kjarasamningum og/eða lögum. Hjá starfsmönnum kom einnig fram að þátttakan í verkefninu skerpti á skilningi þeirra á þeim áhrifum sem þeir geta haft á árangur af starfseminni, s.s. að starfsánægja hefur þeim áhrif á ánægju viðskiptavina og trygð þeirra við bankann. Óhætt er því að segja að þátttakan ein og sér hafi verið lærdómsferill sem opnaði nýja sýn á mikilvægi þess að starfsmaður geti lagt óskipta athygli í góða og sveigjanlega þjónustu við viðskiptamenn.

Í ljósi niðurstaðna verkefnisins í útibúnum tveimur hefur framkvæmdastjórn bankans ákveðið að bæta ákvæði um sveigjanleika inn í starfsmannastefnu bankans og áætlanagerð fyrir árið 2002. Sérstakur vinnuhópur mun gera tímasetta aðgerðaráætlun, skilgreina innri virkni aðgerða, finna þeim stað í skorkorti (samhæfðu mælingakerfi) og hvernig mæla eigi árangur svo hægt verði að fylgjast með framvindu og bregðast við óæskilegri þróun.

Með því að finna markmiðum um sveigjanleika stað í skorkorti er tryggt við markvissari stjórnun en ella. Stjórnun sveigjanleika mun þó alltaf verða “línudans” og reyna á bæði stjórnendur og starfsmenn, því of bundnar reglur og “ofstjórnun” geta skaðað sveigjanleikann svo hann snúist í öndverðu sína. Gert er ráð fyrir að yfirmenn starfseininga fái sérstaka fræðslu um sveigjanleika, bæði þann sem fyrir er og viðbótarmöguleikana og kynni síðan hvoru tveggja fyrir starfsmönnum. Hafa verður í huga að starfsemin í bankanum er mismunandi eftir sviðum og því verður sams konar sveigjanleika ekki viðkomið alls staðar. Hins vegar verður reynt að gæta þess að allir starfsmenn geti notið einhvers sveigjanleika. Yfirmaður á hverjum stað mun hafa með höndum stjórnun á sveigjanleika en það verður á hans ábyrgð að tryggja að jafnræðis sé gætt og að sveigjanleikinn verði aldrei á kostnað þjónustu eða verkefna, heldur stuðli að jákvæðri þróun þar sem við sjáum:

- ◆ starfsánægju, sem m.a. byggir á því að starfsmenn geta betur en áður samræmt einkalíf og starf
- ◆ aukna ásókn hæfra einstaklinga í vinnu hjá Landsbankanum
- ◆ ánægðari viðskiptavini
- ◆ meiri framleiðni og aukin hagræði
- ◆ ofantalið skila virðisauka til eigenda.

GÁTLISTI

Aðferðir til öflunar upplýsinga

Finndu út hvaða aðferðum þú beitir núna í fyrirtækinu – og hvaða aðferðum gæti verið gagnlegt að bæta við til þess að fylgjast með árangri aukins sveigjanleika.

Aðferðir til upplýsingaöflunar	Nota nú þegar	Gæti bætt við
Upplýsingablöð um umsækjendur		
Eftirfylgni gagnvart nýráðnum starfsmönnum		
Starfsmannasamtöl – frammistöðumat		
Starfslokaviðtöl		
Tölvutækt starfsmannaupplýsingakerfi		
Skrár um veikindi og fjarvistir		
Starfsmenn á leið í eða úr fæðingarorlofi		
Að fylgjast með þróun og árangri nema eða fólks í starfsþjálfun		
Viðhorfskannanir		
Rýnihópar		
ALLS:		

7. Að reikna út kostnaðinn

Sú fjárfesting sem aukinn sveigjanleiki krefst, beint og óbeint, fer ekki aðeins eftir starfsvettvangi og stærð fyrirtækisins. Hún fer einnig eftir því að hve miklu leyti sveigjanleiki er nú þegar fyrir hendi í fyrirtækinu - hvort sem þú hefur kallað hann því nafni eða ekki - og þeirri getu sem til staðar er. Það er vel mögulegt að innleiða sveigjanlega starfsmannastefnu og framkvæma hana án nokkurra teljandi fjárútláta, en samt uppskera fjárhagslegan ávinning á skömmum tíma.

Hefur þú efni á því?

Stjórnendur lítilla og meðalstórra fyrirtækja geta haft áhyggjur af því að sveigjanleiki á vinnustaðnum eða margbrotin vinnutímatilhögun sé fyrirhafnarmikil eða dýr í framkvæmd. Rannsóknir benda til hins gagnstæða: kostnaðurinn næst inn aftur í gegnum fjárhagslegan ávinning á öðrum sviðum. Vegna þess að í litlum fyrirtækjum er nándin oft meiri og boðleiðir styttri þá geta þau aðlagð þróunina þörfum sínum með skjótari hætti en hægt er í stærri fyrirtækjum.

Rannsókn við háskólann í Sheffield hefur sýnt fram á á sterk tengsl á milli stöðu starfsmannamála í fyrirtækjum og arðsemi þeirra. Í rannsókninni voru kannaðir stjórnunarhættir í yfir 100 litlum og meðalstórum framleiðslufyrirtækjum í Bretlandi um 10 ára skeið. Í niðurstöðunum kom fram að mannauðsstjórnun er mun afdrifaríkari fyrir velgengni fyrirtækja en aðrir þættir stjórnunar þeirra, svo sem samkeppnisstefna, gæðastjórnun og fjárfestingar í rannsóknum og vöruþróun. Áhugi á velferð starfsmanna, þ.m.t. sveigjanlegur vinnutími, reyndist hafa mest spágildi um arðsemina.

Hverskonar kostnaður felst í auknum sveigjanleika?

Ef innleiða á aukinn sveigjanleika þá felur það í sér að meiri tími fer í stjórnun og skipulagningu, sérstaklega í upphafi. Þú þarft að hafa í huga að kostnaður getur aukist við:

Stjórnun á sveigjanlegum vinnutíma og útreikning launa

Hvettu starfshópa til að koma sér saman um eigin vinnu- eða vaktafyrirkomulag og leysa sameiginlega úr vandamálum sem upp koma eða atriðum sem kalla á tiltekna ráðstafanir. Það þarf að ætla þessu ferli tíma og aðstöðu en til lengri tíma litið mun það spara tíma stjórnenda og efla samábyrgð hópsins á vinnugæðum og verkefnaskilum. Á hinn bóginn er núna til skráningarhugbúnaður sem getur haldið utan um allskonar vinnutíma. Það einfaldar málið ef öll laun og fríðindi eru reiknuð út á grundvelli vinnustundafjölda þannig að hægt sé að hlutfalla allar greiðslur til samræmis við unnar stundir.

Skráningu til nota við upplýsingaöflun

Þú munt þurfa að koma þér upp aðferðum til að skrá unnar stundir á viku eða mánuði. Þú getur hannað sjálfur eyðublöð í þeim tilgangi eða keypt þar til gerðan hugbúnað.

Tryggingar, tækjabúnað og kostnað vegna vinnuverndar- og öryggis við fjar- eða heimavinnu

Ganga þarf úr skugga um að starfsmenn sem vinna heima séu með tryggingar í lagi. Þá þarf hugsanlega að gera ráð fyrir kostnaði við að skaffa þeim búnað sem þeir vinna með og tryggja hann. Mikilvægt er einnig að huga að öryggis- og vinnuverndarmálum þeirra á sama hátt og gert er á vinnustaðnum sjálfum. Sum fyrirtæki greiða starfsmönnum sem vinna heima vissst hlutfall af heimilisreikningum, s.s. orku- og símareikningum, þar sem þeir viðurkenna að heimavinnan sparar atvinnurekendum sambærilegan kostnað á vinnustaðnum.

Þjálfun fyrir þig og aðra sem bera ábyrgð á stjórnun og skipulagningu í auknum sveigjanleika

Mannaforráð eða verkstjórn yfir starfsmönnum í sveigjanlegu vinnuumhverfi krefst allt annarrar nálgunar en hefðbundnar aðferðir. Áherslan færir yfir á vinnu- eða verkefnaskilin, árangurinn og reglubundna yfirsýn, fremur en að fylgst sé með klukkunni, svo dæmi sé tekið. Þú gætir þurft að áætla stjórnendum tíma til að tileinka sér breyttar aðferðir og veita þeim stuðning með handleiðslu eða sérstakri þjálfun (sjá 8. kafla).

Afleysingar

Nauðsynlegt getur verið að ráða einhvern til afleysinga þegar starfsmaður tekur út leyfi, til dæmis starfsmaður í árstíðavinnu sem fer í frí um leið og skóli eða leikskóli barnanna. Í mörgum verslunum er boðið upp á þennan valkost og þá eru námsmenn ráðnir til afleysinga yfir sumar eða jól. Þó það geti haft aukakostnað í för með sér þá getur það verið ódýrara og fyrirhafnarminna en að missa hæfan starfsmann og þurfa að ráða nýjan.

Samtöl um vinnuskil

Afar brýnt er að halda samskiptunum gangandi við þá starfsmenn sem nýta sér sveigjanleikann með því að vera ekki öllum stundum á vinnustaðnum. Reglulega þarf að ræða saman um vinnuna til að tryggja að markmiðum sé náð. Fyrir flesta stjórnendur er þeim tíma sem í þetta fer vel varið því þá helst þeim betur á góðu fólki. Í þeim tilvikum að slíkt vinnufyrirkomulag reynist illa er orsakanna oftast en ekki að leita í að samskiptunum er ekki sinnt sem skyldi.

Starfsþjálfun

Ef tveir deila einni stöðu gætirðu þurft að reikna með auknum kostnaði vegna þátttöku í aðkeyptum námsskeiðum eða þjálfun. Á móti kemur að þú gætir náð hagstæðari samningum vegna aukins fjölda.

Tíma til samskipta

Í sumum tilvikum þarf að gera ráð fyrir tíma vegna aukinna samskipta milli starfsmanna, til dæmis þegar tveir deila stöðu eða vinna saman að verkefni. Góð tjáskipti eru nauðsyn þar sem tryggja þarf samfellu í vinnuferlum en mörgum atvinnurekendum finnst hagstæðara að tvö höfuð vinni að úrlausn mála í stað eins og að það skili sér til viðskiptavinanna.

Hefur þú efni á að láta það vera?

Þrátt fyrir þennan beina og óbeina kostnað er gildisaukinn sem felst í auknum sveigjanleika mun meiri en fjárhagslegs skaða vegna:

- Meiri starfsmannaveltu með tilheyrandi fjárhagslegum skaða vegna truflana á starfseminni og nýráðninga
- Erfiðleika við að laða að starfsfólk með þá tegund hæfni sem starfsemin þarfnast
- Starfsmannaskorts
- Hárrar tíðni veikinda og fjarvista
- Lítilar tryggðar, lélegs starfsanda eða lítilar framleiðni
- Uppsagna að afloknu fæðingarorlofi
- Skaða á tengslum við viðskiptavinum vegna ónógrar frammistöðu starfsmanna eða mikillar starfsmannaveltu

Dæmunum hér að neðan er ætlað að gefa þér hugmynd um hvað fjarvistir, starfsmannavelta, nýráðningar, þjálfun starfsmanna og breytingar á framleiðni geta falið í sér fjárhagslega. Hafðu í huga að í hverju tilviki fer endanlegur kostnaður eftir starfsmannafjölda, sérhæfingu þeirra og öðrum slíkum þáttum:

Fjarvistir og veikindaorlof

Starfsmenn sem eiga börn eða bera ábyrgð gagnvart fötluðum, öldruðum eða öryrkjum eru líklegir til að tilkynna sig veika ef í harðbakka slær með aðrar ráðstafanir þeirra og veikindi eða önnur neyðaratvik koma upp. Að viðurkenna þarfir þeirra opinskátt með því að bjóða þeim sveigjanleika, stuðning vegna barnagæslu eða með því að stuðla að fyrirtækjamenningu þar sem þeim er auðveldað að taka sér frí í slíkum tilvikum leiðir til minnkandi kostnaðar vegna veikindafjarvista og minni truflunar í starfseminni.

Kostnaður af veikindum starfsmanna, sem hlutfall af launakostnaði fyrirtækisins

Samkvæmt könnun Samtaka atvinnulífsins var starfsfólk að jafnaði frá vinnu vegna veikinda í 3,2% af virkum dögum ársins 1998. Þetta jafngildir því að starfsmaður hafi verið veikur í 8 daga á árinu. Niðurstöður þessar eru svipaðar niðurstöðum Kjararannsóknarnefndar. Samkvæmt henni var veikindahlutfall að meðaltali 3,5% af virkum dögum árið 1998. Í könnun Samtaka atvinnulífsins og úttekt Kjararannsóknarnefndar eru veikindi aðeins skráð meðan starfsmenn fá laun. Sjúkrasjóðir greiða dagpeninga eftir að veikindagreiðslum lýkur, en þau greiða 1% af öllum launum í sjóðina. Ef framlag í sjúkrasjóð er talin með veikindagreiðslum fæst að beinn og óbeinn kostnaður fyrirtækjanna af veikindum starfsmanna sé rúm 4% af launakostnaði. Við þetta má bæta ýmsum óbeinum veikindakostnaði: vegna yfirstjórnar, ónýttis fjármagns og minnkandi framleiðni o.fl.

Heildarlaunakostnaður * 0.04 (4% af launakostnaði) = kostnaður vegna veikinda

Dæmi: Ef launakostnaður fyrirtækis nemur 100 milljónum kr. á ári og gert er ráð fyrir að hver starfsmaður sé frá vinnu 8 daga að meðaltali þá lítur dæmið svona út:
 $100.000.000 * 0.04 = 4.000.000$ kr.

Starfsmannavelta

Þú gætir nú þegar hafa lent í erfiðleikum við að ráða og halda í hæft og reynt starfsfólk af margskonar ástæðum. Samkeppnisaðilar kunna að hafa boðið betri möguleika til að samræma einkalíf og starf og vandamál vegna barnagæslu, skortur á sveigjanleika eða mikil yfirvinna gæti t.d. hafa fælt konur frá því að koma aftur til starfa að afloknu fæðingarorlofi.

Að reikna út starfsmannveltu hvers árs

Starfsmannavelta(*100) = $\frac{\text{fjöldi starfsmanna sem hætta á ári}}{\text{meðalfjöldi starfsmanna á árinu}}$

Þegar hæfur starfsmaður hættir störfum hjá fyrirtækinu getur þurft að gera upp atriði eins og ótekið sumarfrí eða kaupaukagreiðslur. Við það bætast fjárútlát vegna ráðningar í stað þess sem hætti:

- Ráðningarferlið
- Minnkandi arðsemi fjárfestingar í námskeiðum og þjálfun ef starfsmenn hætta eða vinna undir getu
- Kostnaður vegna tapaðrar reynslu
- Aukakostnaður vegna mönnunar í verkefnum sem sá sem hættir hafði með höndum þangað til búið er að ráða í hans stað, hvort sem það er tímabundin utanaðkomandi lausn eða aukin yfirvinna þeirra sem fyrir. Við bætist stjórnunarkostnaður.

Dæmi: Beinn kostnaður vegna ráðningar millistjórnanda

Kostnaður starfsmannþjónustu/deildar		
20 tímar	@ 1.400	28.000 kr.
Innsláttur, bréfasendingar, ljósritun o.fl.		15.000 kr.
Stjórnunarkostnaður		
5 tímar í lestur og val umsókna	@ 2.000	10.000 kr.
16 tímar í viðtöl	@ 2.000	32.000 kr.
Auglýsingakostnaður		
2 auglýsingar í dagblaði		120.000 kr.
Beinn kostnaður við ráðningu millistjórnanda		205.000 kr.

Dæmi:	Kostnaður við starfsþjálfun millistjórnenda
Þetta dæmi sýnir algengan kostnað við að verja fimm vinnudögum innan fyrirtækisins til þjálfunar starfsmanns með um 2.500.000 kr. árslaun.	
Leiðbeinandakostnaður (á starfsmann í 5 daga í þjálfun eða á námskeiði)	
Laun leiðbeinanda, 200.000 kr.*5 (deilt niður á tíu manns á námskeiði)	100.000 kr.
Starfsmannakostnaður (við þann sem fær þjálfunina)	
Laun, 40 tímar @ 1.300	52.000 kr.
Staðgengill (sjá næsta dæmi)	-----
Salur	50.000 kr.
Kostnaður við að senda nýjan millistjórnenda á námskeið í 5 daga:	202.000 kr.

Dæmi:	Kostnaður við staðgengil millistjórnanda á meðan hann sækir námskeið
Ef starf þar sem árslaun nema um 2.500.000 stendur laust í tvo mánuði gæti hluta af þeim verkefnum sem því fylgja hafa verið sinnt tímabundið af öðrum lægra settum sem þarf þá aukna leiðsögn eða íhlutun tilheyrandi yfirmanns. Það gæti haft í för með sér 40 tíma yfirvinnu sem kostar 72.630 kr. Kostnaðurinn við þessi íhlaup í skarðið étur upp þann launakostnað sem annars hefði fallið til.	
Yfirvinna	
Yfirmaður með 250.000 í mánaðarlaun, 2 tímar á viku	
í 8 vikur = 16 tímar @ 2.596 (250.000 * 1.0385)	41.536 kr.
Starfsmaður sem hleypur í skarðið með 183.000 í mánaðarlaun,	
3 tíma á viku í 8 vikur = 24 tímar @ 1.900 (183.000 * 1.0385)	45.611 kr.
Kostnaður fyrirtækis vegna tímabundins staðgengils	87.147 kr.

Frammistaða í starfi

Ef starfsmenn fyrirtækisins geta ekki samræmt einkalíf og starf svo vel sé er líklegt að starfsmannaveltan sé mikil og starfsandinn lélegur. Það hefur áhrif á frammistöðu annarra í starfi. Starfsmannaveltan getur þýtt að þeir sem eftir eru á vinnustaðnum þurfi að leggja harðar að sér til að standa skil á verkefnum á tilsettum tíma. Ef viðhorf starfsmannanna til fyrirtækisins bíður hnekki þá tekur það langan tíma að byggja starfsandann upp aftur.

Það tekur nýja starfsmenn allt að einu ári að ná góðum tókum á starfi sínu. Þeir gætu unnið hægar en reyndur starfsmaður, gert fleiri mistök og þurft meiri leiðsögn. Þetta gæti leitt til truflana á verkefnaflæðinu í deildinni og gæði vöru eða þjónustu gætu minnkað. Þetta getur skaðað ímynd fyrirtækisins útávið ef starfsmaðurinn er í tengslum við viðskiptavinina.

Verið getur að einhverjir starfsmenn komi ekki til greina við stöðuhækkunar af þeirri einu ástæðu að þeir geta ekki aukið vinnumagnið. Þetta gæti gilt sérstaklega um konur eða foreldra ungra barna. Í þeim tilvikum hefur svigrúm til að hreyfa hæfustu starfsmennina upp á við innan fyrirtækisins minnkað. Árekstrar milli dagvistar- eða umönnunarúrræða og hefðbundins vinnutíma eru líklegir til að hafa neikvæð áhrif á framleiðni starfsmannanna og álag á þeim sem hafa ekki aðgang að gæðþjónustu á

Þessu sviði getur verið mikið. Það getur leitt til aukinna truflana á starfsemi fyrirtækisins.

Dæmi: Kostnaður þar til nýr starfsmaður nær tökum á starfi

Sá tími sem líður þar til nýr starfsmaður nær viðunandi tökum á starfi sínu fer eftir fyrri starfsreynslu viðkomandi, þeim vinnugæðum sem vænst er og hæfni sem starfið krefst. Í eftirfarandi dæmi er reiknaður út kostnaður við takmarkaða frammistöðu þar sem gengið er út frá að starfsmaður með 2.500.000 kr. árslaun skili 60% af því sem vænst er (A), 40% vanti upp á fulla frammistöðu (B), en að frammistaðan verði fullnægjandi eftir eitt ár (C).

Kostnaður við takmarkaða frammistöðu = flatarmál þríhyrningsins ABC
= $0.6 \times 1 \times 0.4 \times 2.500.000$

Á því ári berð þú kostnaðinn af takmarkaðri frammistöðu nýja starfsmannsins, en vegna starfsmanns sem er með 2.500.000 kr. í árslaun er hann:

Þríhyrningur ABC (takmörkuð frammistaða) = **600.000 kr.**

Samantekt

Í þessu dæmi er heildarkostnaðurinn við að ráða starfsmann með 2.500.000 kr. árslaun í stað eins sem hættir 1.094.147 kr.

Nýráðning	205.000 kr.
Starfsþjálfun	202.000 kr.
Staðgengill	87.147 kr.
Takmörkuð frammistaða	600.000 kr.
Kostnaður alls	1.094.147 kr.

Heimild: Staðfærðar heimildir frá Opportunity Now

Forsendur kostnaðarútreikninga

Líta ber á útreikninga hér að ofan sem dæmi um hvernig hægt er að reikna út heildarkostnað vegna ráðninga og þjálfunar millistjórnanda. Þessi kostnaður getur verið mjög misjafn eftir því um hverskonar starf er að ræða. Í handbókum um starfsmannastjórnun greinir menn gjarnan á um aðferðafræði við slíka kostnaðarútreikninga. Algengt er að áætla að kostnaðurinn geti numið 30-100% af árslaunum viðkomandi starfsmanns. En ef kostnaður við brotthvarf er skoðaður í stærra samhengi hefur verið áætlað að hann nemi 1-2 földum árslaunum starfsmanns.

GÁTLISTI:

Kostnaður vegna brotthvarfs starfsmanns

Þessi gátlisti er hugsaður sem tæki til að auðvelda mat á því hvað starfsmannaveltan í tilteknum störfum í fyrirtækinu kostar. Upplýsingarnar munu koma að gagni ef sýna þarf öðrum í fyrirtækinu fram á fjárhagslegt gildi þess að innleika aukinn sveigjanleika. Verið getur að einhver atriðanna eigi ekki við um tiltekin störf eða að erfitt sé að meta önnur til fjár af nákvæmni – en þá má notast við grófar tölur:

Kostnaður við að ráðningu í stað (starfsheiti)	
Viðskilnaðarkostnaður Hér þarf að telja öll útgjöld sem tengjast viðskilnaði starfsmanns, s.s. uppgjör á sumarleyfi eða kaupauka. Líka mætti meta til fjár þann tíma sem fer í starfslokaviðtal, skrif á meðmælabréfi, uppgjör til lífeyrissjóðs og frágang á launamálum.	Kr.
Tímabundin yfirfærsla verkefna eða staðgengill Taktu með kostnað vegna aukinnar yfirvinnu samstarfsmanna eða vegna verkefnatafa. Ef afleysingaþjónusta hefur verið notuð eða önnur aðkeypt þjónusta þarf að telja hana hér. Gerðu ráð fyrir stjórnunarkostnaði vegna endurúthlutunar verkefna og kostnaði við að reikna út laun vegna yfirvinnu eða aðkeyptrar vinnu. Einhver þarf að setja nýja aðila tímabundið inn í verkefni og það er kostnaður líka.	Kr.
Ráðningarkostnaður Hvernig ræðurðu fólk og hvað kostar það? Taktu allan auglýsingakostnað með sem og þann tíma sem það tekur þig eða aðra í fyrirtækinu að gefa upplýsingar um starfið, fara yfir umsóknir, taka viðtöl, kanna meðmæli og svara umsækjendum. Allt tekur þetta dýrmætan tíma frá annarri starfsemi fyrirtækisins.	Kr.
Nýliðunar- og þjálfunarkostnaður Taka þarf með þann tíma sem móttaka nýliða tekur sem og þjálfun hans, skráning hans og innfærsla inn í tölvukerfi s.s. vegna launaútreikninga, og reikna með innkaupum á búnaði eða skrifstofuvörum sem geta fylgt og jafnvel einhverjum kostnaði vegna endurskipulagningu húsnæðis. Þá þarf að telja kostnað vegna námsskeiða. Síðast en ekki síst er nýi starfsmaðurinn ekki líklegur til að skila fullum afköstum fyrstu vikunnar eða mánuðina og gæti því þurft að gera ráð fyrir minnkaðri arðsemi starfsins um hríð.	Kr.
Kostnaður alls	Kr.

8. Gefið út leiðbeiningar

Formlegar eða óformlegar aðferðir

Óformlegt samkomulag við starfsmann getur reynst vel, sérstaklega í einstaka tilvikum eins og þegar óskað er eftir að lengja orlof. Misskilningur getur þó komið upp eða þarfir fyrirtækisins breyst. Þar að auki getur óformlegt samkomulag framkallað andúð og jafnvel leitt til ásakana um mismunun milli starfsmanna.

Fyrirtæki í vexti geta átt æ erfiðara með að halda til haga einstaka atriðum slíkra samninga og óvissa getur skapast um raunverulega stefnu fyrirtækisins eftir því sem ábyrgð tekur að dreifast á fleiri stjórnendum. Þeir gætu haft ólík viðhorf eða skort reynslu af stjórnun í sveigjanleika.

Einfaldar leiðbeiningar gegna því hlutverki að skýra stefnu fyrirtækisins varðandi sveigjanleika fyrir almennum starfsmönnum og stjórnendum til að tryggja að samkvæmni sé til staðar við úrlausn erinda starfsmanna. Séu vissar grundvallarreglur fyrir hendi kemur það í veg fyrir að vandamál komi upp síðar og tækifæri gefst til að gera úttekt á framkvæmdinni af og til. Hafi skýr stefna verið mótuð, sem kynna má sem jákvæðan eiginleika vinnustaðarins, getur hún einnig verið mikilvægur þáttur í að halda fólki í starfi eða laða umsækjendur að. Stjórnendur ættu ekki að einskorða sig við að bregðast við óskum eftir að þær hafa verið settar fram – við það gætu dýrmæt tækifæri til að halda eða laða að hæfileikaríkt starfsfólk glatast. Kynna þarf starfsmönnum hvað fyrirtækið hefur að bjóða.

Þar að auki hefur ný löggjöf fært fólki á vinnumarkaði aukin réttindi sem auðveldar þeim að fara fram á sveigjanlegri vinnutíma að því tilskildu að það komi ekki niður á rekstri fyrirtækisins. Starfsaldur á ekki að hafa áhrif á rétt starfsmanns til að breyta vinnutíma sínum. Skriflegar leiðbeiningar munu auðvelda þér að tryggja að hagsmunir fyrirtækisins séu hafðir að leiðarljósi ekki síður en starfsmannanna og draga úr líkum á málssókn.

Leiðbeiningar um sveigjanleika hjá X hf

Umsóknir um aukið orlof eða sveigjanlegt vinnufyrirkomulag (nema ef um neyðartilvik er að ræða) verða teknar til athugunar, að höfðu samráði við næsta yfirmann og að fengnu samþykki hans, til þess að tryggt sé að:

1. Tillit sé tekið til hagsmuna fyrirtækisins.
2. Tillit sé tekið til afleiðinga fyrir aðra starfsmenn.
3. Skilgreint sé hvaða valkostur sé bestur miðað við hagsmuni allra.

Verklag við afgreiðslu erinda:

- Möguleiki á styttingu vinnutíma er til staðar á öllum þrepum fyrirtækisins.
- Samkvæmni verður höfð að leiðarljósi við meðferð allra erinda og mið tekið af ofanrituðu auk heildarframmistöðu starfsmanna.
- Við munum gera okkar besta til að koma til móts við óskir þínar, en getum ekki fyrirfram gefið skilyrðislausar skuldbindingar. Í þeim tilvikum að þurft hefur að neita erindi starfsmanns verður það tekið til endurskoðunar að 6 mánuðum liðnum og mið tekið af sömu þáttum og greinir að ofan.

- Frammistaða starfsmanns verður höfð til hliðsjónar við meðferð allra erinda.
- Ráðstafanir verða teknar til skoðunar á þriggja mánaða fresti, ef samkomulag er um, til að ganga úr skugga um að þær reynist enn vel og breytingar gerðar ef þörf krefur.
- Beiðnir núverandi starfsmanna um breytingu á vinnutíma skulu koma fram a.m.k. mánuði áður en óskað er eftir að breytingin taki gildi.
- Ef óskað er frekari breytinga skal slík beiðni koma fram með 6 vikna/mánaða fyrirvara.

Verklagsreglur eða stefna ætti að taka mið af hagsmunum fyrirtækisins og vera í góðu samhengi við stefnu þess á öðrum sviðum. Gott er að þeim fylgi staðlað eyðublað til útfyllingar fyrir þá sem óska breytinga á vinnutíma. Eyðublaðið gæti innihaldið eftirfarandi atriði:

Umsókn um breytingar á vinnutíma

1. Nafn umsækjanda:
2. Breyting á vinnutíma eða leyfi sem óskað er eftir:
3. Breytingin taki gildi (dagsetning):
4. Tillaga um breytta vinnutilhögun:
5. Tillögur sem miða að því að draga úr neikvæðum áhrifum breytingarinnar á viðskiptavinum og samstarfsmenn:
6. Samskiptaáætlun (ef unnið er utan vinnustaðarins):
7. Mögulegur ávinningur fyrir starfsmenn:

Meðferð erinda um sveigjanlega vinnutilhögun

Stjórnun á sveigjanlegum vinnustað gæti kallað á annars konar eiginleika yfirmanna sem og nýtt verklag. Stærri fyrirtæki geta falið starfsmannasviði að fara af stað með sérstaka þjálfun og stuðningsráðstafanir, en í smærri fyrirtækjum er aðgangur að þjálfun og fræðslu oft takmarkaðri. Þar koma skýrar, skriflegar verklagsreglur nýjum stjórnendum að gagni við að tileinka sér stjórnunarstíl eiganda fyrirtækisins.

Eftirfarandi leiðbeiningar um meðferð erinda varðandi sveigjanlega vinnutilhögun eru ætlaðar stjórnendum:

Fyrsta viðtal

Gagnlegt er að hafa skriflegar leiðbeiningar eða verklagsreglur sem starfsmenn geta kynnt sér áður en þeir óska eftir breytingum á vinnutíma. Það hjálpar þeim til að fara yfir fyrirætlanir sínar og setja þær í samhengi við hagsmuni fyrirtækisins og samstarfsmannanna sem og eigin persónulegu þarfir. Þeir geta síðan lagt inn skriflegt erindi þar sem þeir lýsa tillögum sínum eða þá að þú boðar þá til fundar til að ræða málin. Í hvoru tilviki skaltu ætla sjálfum þér tíma til að íhuga erindið áður en þú bregst við því.

Eftirfylgni í kjölfar fyrsta viðtals

Eftir að þú hefur hlustað á tillögur starfsmannsins skuluð þið sameiginlega ákveða tíma fyrir næsta fund. Áður en að honum kemur skaltu gaumgæfa vel eftirfarandi atriði:

1. Þarfir starfsins

Byrjaðu á að gera stutta lýsingu á því starfi sem um ræðir

Gakktu úr skugga um að sá vinnutími sem starfsmaðurinn leggur til henti þeim verkefnum sem lýst er í starfslýsingunni

Veltu því fyrir þér hvort verkefnum megi skipta með öðrum hætti en hingað til

Munu áhrifin á viðskiptavinina vera jákvæð (til dæmis ef þér helst á hæfum starfsmanni jafnvel þó það þýði að vinnutími hans styttest)?

2. Kallar breytingin á stjórnunarlegar ráðstafanir?

Hvernig verður breytingunni fylgt eftir af hálfu stjórnenda og frammistaða metin?

Þarftu frekari aðstoð eða þjálfun til að sinna verkstjórnar- eða leiðsagnarþættinum?

Hver eru áhrifin á aðra starfsmenn sem eru innan þess sviðs eða deildar sem þú stýrir?

3. Þarfir starfsmannsins

Mun ný tilhögun leiða til breytinga á ráðningarskilmálum, réttindum eða öðrum einstaka atriðum sem gera ætti starfsmanninum grein fyrir?

Mun ný tilhögun hafa áhrif á frammistöðumat eða mögulegar stöðuhækkanir í framtíðinni?

Hversu oft mun tilhögunin koma til endurskoðunar?

4. Kostnaðaráhrif

Mun langtímaávinningur af auknum sveigjanleika (s.s. að fólk helst lengur í starfi og nýráðningarkostnaður sparast) veða upp beinan og óbeinan kostnað sem leiðir af breyttri tilhögun til skamms tíma?

Hver eru áhrifin á sviði fræðslu eða þjálfunar starfsmanna?

Krefst ný tilhögun meira vinnurýmis eða búnaðar?

Þarf að gera ráð fyrir tryggingum og atriðum sem snerta vinnuáætlun og hollustuhætti (til dæmis vegna heima- eða fjarvinnu)?

Annað viðtal

Þegar þú hefur velt þessum hliðaráhrifum fyrir þér er komið að næsta viðtali. Þar gerir þú grein fyrir viðbrögðum þínum eða athugasemdum og sæst er á úrlausn sem báðir aðilar geta haft hag af. Hér gæti utanaðkomandi ráðgjafi komið að gagni til að benda á fleiri valkosti varðandi sveigjanleika eða hliðarráðstafanir. Aðilar málsins gætu þurft að gera málamiðlun til þess að finna bestu lausnina. Gott er að áætla einhver reynslutíma til þess að færi gefist á að ganga úr skugga um að ný tilhögun virki í reynd og gera þá lagfæringar ef þörf krefur.

Dæmi 1

Framkvæmdastjóri í verksmiðju sem framleiðir bílalökk fékk erindi frá skrifstofustjóranum sem óskaði eftir að stytta vinnutíma sinn. Sonur hennar var að byrja í grunnskóla og hún vildi vera komin heim kl. 15:30 þegar hann kæmi úr skólanum. Framkvæmdastjóranum var í mun að halda í skrifstofustjóranum þar sem hún var afar hæfur starfsmaður og var þess vegna jákvæður gagnvart auknum sveigjanleika. Hann hafði þó áhyggjur af fimmtudags- og föstudagseftirmiðdögum en þá var mjög mikið að gera á skrifstofunni. Þetta var rætt í öðru viðtalinu, en þar kom upp sú hugmynd að skrifstofustjórinn ræddi við bæjarfélagið um úrræði fyrir nemendur eftir lok skóladagsins. Niðurstaðan varð að skrifstofustjórinn hættir snemma

Þrjú daga í viku, en hina tvo er sonur hennar á skóladagheimili. Skóladagheimilið gat líka tekið við honum aðra daga ef sérstaklega mikið var að gera í vinnunni og var opið á meðan skólinn var lokaður á sumrin. Samkomulag varð um að skrifstofustjórinn ynni aðeins fjögurra daga vinnuviku yfir sumarmánuðina.

Nýrri tilhögun komið á

Þegar samkomulag hefur náðst um tilhögun sem best hentar öllum aðilum þarftu að taka ákvarðanir um eftirfarandi atriði:

1. Hvernig verður fylgst með vinnuskilum og árangur metinn?
2. Tímaáætlun vegna starfsmannasamtala, frammistöðumats og starfsþróunar.
3. Lengd reynslutíma ef samkomulagið gerir ráð fyrir slíku
4. Ráðstafanir vegna breytinga á launum og öðrum greiðslum, lífeyrisgreiðslum o.s.frv.
5. Samskiptaáætlun, m.a. vegna þjálfunar og námsскеiða starfsmanna (verður óskað eftir starfsmanninum á fundi utan vinnutíma, svo dæmi sé tekið?).
6. Vararástafanir ef neyðartilvik koma upp.

Að láta allt ganga upp

Gakktu úr skugga um að þú upplýsir samstarfsmennina um breytt vinnufyrirkomulag og gerðu áætlun um hvernig taka ber á vandamálum sem upp kunna að koma í kjölfarið. Farðu reglulega yfir stöðuna til að tryggja að nýja tilhögunin reynist eins og til var ætlast. Haltu samráðsfundi með hópnum eða sjáðu með öðrum hætti um að þeir, sem haga vinnu sinni með slíkum óhefðbundnum, sveigjanlegum hætti, séu jafnan upplýstir um starfsemina og finnist þeir áfram vera hluti af liðsheildinni. Láttu þá vita þegar boðið er upp á ný námskeið eða þegar ný starfstækifæri opnast. Taktu á öllum málum sem tengjast slakri frammistöðu með sömu aðferðum og tíðkast almennt í fyrirtækinu.

Að neita óskum starfsmanna

Stundum þarf að neita ósk um nýja vinnutilhögun alfarið eða tímabundið, annað hvort vegna slakrar frammistöðu starfsmannsins eða vegna þess að starfsemin býður ekki upp á slíkt. Hver svo sem ástæða neitunarinnar er þá skaltu skrá hjá þér dagsetningu, aðstæður og ástæður neitunarinnar svo hægt sé að taka málið aftur upp síðar.

Dæmi 2

Þegar yfirmaður lítils hóps sölumanna fékk beiðni frá einum í hópnum um fjögurra daga vinnuviku runnu á hana tvær grímur. Viðkomandi starfsmaður hafði aðeins verið þrjú mánuði í starfi og var enn langt frá því að ná samþykktum markmiðum um sölu. Hún neitaði beiðninni en útskýrði að hana mætti taka til athugunar aftur eftir sex mánuði. Hún tók minnispunkta í samtalinu við starfsmanninn og við frammistöðumat að sex mánuðum liðnum var málið rætt að nýju. Þá hafði starfsmaðurinn bætt árangur sinn til muna og samkomulag náðist um 9 daga vinnu á hverju tveggja vikna tímabili.

GÁTLISTI

Stjórnun í sveigjanlegu vinnufyrirkomulagi

Þótt ekki sé þess að vænta að hægt sé að veita öllum þann sveigjanleika sem þeir framast óska, er björninn unninn ef starfsmenn vita að um allar beiðnir sé fjallað af samkvæmni og sanngirni.

Núverandi verklag	JÁ / NEI
Fá beiðnir allra starfsmanna samskonar umfjöllun, eða er meðferð þeirra mismunandi eftir því til hvaða yfirmanns þeim er beint?	
Er farið fram á það við starfsmenn að þeir geri skriflega grein fyrir hvernig verða má við beiðni þeirra og um leið mæta þörfum starfseminnar?	
Vita starfsmenn með hvaða hætti og af hvaða ástæðum þeir geta farið fram á sveigjanlegan vinnutíma?	
Koma þessar upplýsingar fram í starfsmannahandbók eða ráðningarsamningi?	
Hafa yfirmenn verklagsreglur um hvernig þeir skuli fara með erindi um sveigjanlegan vinnutíma eða –tilhögun til að tryggja sé að samkvæmni sé í meðferð þeirra?	
Er þörf á þjálfun eða handleiðslu til að auðvelda yfirmönnum að tileinka sér sveigjanlega starfsmannastefnu fyrirtækisins?	
Eru ástæðum haldið til haga skriflega í þeim tilvikum að beiðni starfsmanns hefur verið neitað og ákvörðunina á að endurskoða síðar?	
Er fylgst reglulega með því hvernig ráðstafanir reynast til að ganga úr skugga um að þær séu að virka til hagsbóta fyrir bæði fyrirtækið og starfsmennina?	

9. Allir virkjaðir

Starfsfólk á öllum þrepum í fyrirtækinu verður markvisst að taka þátt í breytingaferlinu ef innleiðing aukins sveigjanleika á að takast vel. Almennir starfsmenn jafnt sem stjórnendur þurfa að finna til ábyrgðar gagnvart innleiðingunni og hafa skýra sýn á þann ávinning sem í húfi er. Starfsliðið í heild þarf sameiginlega að þeggjast á árar og stefna í sömu átt.

Samráð við starfsmenn getur verið með ýmsu móti og fer það m.a. eftir stærð fyrirtækisins og stjórnunarstíl hvaða aðferðir henta best.

Tvær leiðir til að hrinda umræðunni af stað:

1. Upplýsingabækling sem hvetur fólk til að íhuga hlutverk sitt við að koma á breytingum.
2. Spurningakönnun meðal starfsmanna, en svörin má leggja til grundvallar þeim breytingum sem ákveðið er að gera.

Upplýsingabæklingar

Þær þrjár útgáfur af upplýsingabæklingi sem fjallað er um hér að neðan eru tæki sem má aðlaga, ljósrita og dreifa meðal starfsmanna fyrirtækisins. Þá má nota sem nokkurs konar viðhorfskönnun eða sem umræðugrundvöll fyrir rýnihóp. Einnig geta einstakir starfsmenn á mismunandi þrepum í fyrirtækinu notað hann til að skerpa sýn sína á ýmis atriði sem varða jafnvægið milli starfs og einkalífs.

- **Upplýsingabæklingur fyrir æðstu stjórnendur**
Fjögurra síðna bæklingur með yfirliti yfir valkosti varðandi sveigjanleika og ábendingar um hvernig þeim má koma á. Einnig upplýsingar sem varða starfsemina og gátlisti um eigin vinnutilhögun og vinnutíma ásamt tillögum um hvernig ná má betra jafnvægi milli persónulegra þarfa og þarfa starfseminnar. Gátlistann má ýmist fylla út á einstaklingsgrunni eða nota hann í umræðu við aðra stjórnendur.
- **Upplýsingabæklingur fyrir millistjórnendur / verkstjóra**
Sama og að ofan. Gátlistann eða allt upplýsingablaðið má nota sem spurningakönnun eða sem uppistöðu í slíka könnun meðal millistjórnenda eða verkstjóra. Einnig má vinna með þá á námskeiðum eða sem lið í stjórnunarþjálfun.
- **Upplýsingabæklingur fyrir almenna starfsmenn.**
Fjögurra síðna bæklingur með yfirliti yfir valkosti varðandi sveigjanleika og ábendingar um hvernig þeim má koma á í fyrirtækinu. Einnig upplýsingar sem varða starfsemina og gátlisti um eigin vinnutilhögun og vinnutíma ásamt tillögum um hvernig ná má betra jafnvægi milli persónulegra þarfa og þarfa starfseminnar innan viðkomandi starfshóps eða deildar. Gátlistann má nýta, einan eða með öðrum hlutum bæklingins, sem spurningakönnun eða sem umræðugrundvöll rýnihóps.

Upplýsingabæklingur fyrir æðstu stjórnendur

Allir hafa þörf fyrir sem best jafnvægi milli starfs og annarra þátta sem tilheyra einkalífi – æðri stjórnendur jafnt sem almennir starfsmenn.

Sveigjanleg vinnutilhögun getur auðveldað þér að uppfylla rekstrarleg eða viðskiptaleg markmið og um leið veitt starfsmönnum aukin tækifæri til að axla ábyrgð sína á öðrum vettvangi.

Skipulagning í sveigjanlegu vinnuumhverfi er á ábyrgð allra. Þeir valkostir sem þú sem stjórnandi nýtir þér sjálfur verða sjálfkrafa öðrum í fyrirtækinu til eftirbreytni. Margar hliðar á sveigjanleikanum verða aðeins þróaðar í samráði við aðra stjórnendur og starfsmenn.

Eftir því sem aðstæður okkar og vinnustaðarins breytast, þá breytast einnig forgangsroðun og þarfir í lífinu. Samræming milli vinnu og annarra þátta einkalífsins þarf stöðugar skoðunar við. Þú þarft að öðlast öryggi gagnvart því að taka á breyttum forsendum, bæði hvað þarfir vinnustaðarins og sjálfs þín varðar.

- Sveigjanleg vinnutilhögun snýst um að skapa aukið svigrúm og fleiri valkosti í skipulagi vinnunnar í þeim tilgangi að ná og viðhalda skynsamlegu jafnvægi hvað varðar tíma, fyrirhöfn, fjármagn osfrv. Markmiðið er að við getum gegnt störfum okkar á sem skilvirkastan hátt en haft samt nægan tíma til að sinna öðrum mikilvægum þáttum lífsins, svo sem fjölskyldulífi, tólmstunda- og félagsstarfi, símenntun og – síðast en ekki síst – menningu og hvíld.
- Ávinningurinn af því að skapa betra jafnvægi milli starfs og einkalífs er margvíslegur. Heilsan batnar og álagseinkenni minnka. Einbeiting og afköst í vinnu aukast. Þú munt geta gefið meira af þér – og fengið meira til baka – á vettvangi einkalífsins.

Þessi bæklingur lýsir ýmsum leiðum sem þú getur farið til að ná betra jafnvægi í lífi þínu. Einnig er fjallað um það hlutverk sem þú getur gegnt við að stuðla að því að vinnustaðurinn í heild veiti starfslíðinu öllu tækifæri til að ná og viðhalda jafnvægi milli allra þeirra hlutverka sem þeir hafa með höndum í starfi og einkalífi – og bjóði fram ýmsa valkosti sem þeir geta nýtt sér nú eða síðar eftir því sem aðstæður breytast og endurskipulagningar er þörf.

1. Er sveigjanleikinn hluti af viðskiptalegum markmiðum fyrirtækisins?

- Er tilefni og tækifæri til að setja þætti sem varða tengslin milli starfs og einkalífs fram í samhengi við viðskiptaleg og rekstrarleg markmið fyrirtækisins?
- Hefur þú upplýsingar um hvað er að gerast á þessum vettvangi í fyrirtækjum sem keppa við þig um starfsfólk og viðskiptavinum?
- Settu þér markmið, viðmið og mælikvarða sem nýtast þér til að fylgjast með þróuninni og gera grein fyrir henni gagnvart starfsmönnum, hluthöfum og öðrum sem beinna hagsmuna hafa að gæta.
- Taktu forystu og vísaðu fram á veginn með því að setja málið á dagskrá. Láttu verkin tala og sýndu nýsköpun í vinnutilhögun stuðning í verki.

Aðgerð:

Hvenær:

2. Menning og viðhorf

- Ræðir þú reglulega við starfsmennina um jafnvægið milli starfs og einkalífs eða kannar þú viðhorf þeirra til að fá fram upplýsingar um áhuga þeirra, þarfir og hugsanlega tillögur til nýsköpunar?
- Er hæfni á sviði starfsmannamála og mannauðsstjórnunar virt til jafns við hæfni á öðrum mikilvægum sviðum starfseminnar?
- Gakktu til atlögu við þá vinnustaðamenningu sem felst í að framlag starfsmanna er fremur mælt í tíma – yfirvinnu – en vinnugæðum, sem víða hefur leitt til viðvarandi, óhóflegs vinnuálags. Leggðu áherslu á vinnuskil, árangur og vinnugæði fremur en vinnutíma.
- Skapaðu það andrúmsloft á vinnustaðnum að það þyki jákvætt að tala um jafnvægið milli einkalífs og starfs og leita lausna sem henta bæði starfsmönnum og fyrirtækinu.
- Tryggðu að framlag hlutavinnufólks sé metið að verðleikum og að það fái sömu tækifæri og fólk í fullu starfi.

Aðgerð:

Hvenær:

3. Stefna og úrræði

- Hefur þú gengið úr skugga um að starfsemi fyrirtækisins sé í samræmi við nýjar aðstæður í tilliti til tilskipana eða laga um vinnumarkaðsmál?
- Veistu hvar þú getur leitað aðstoðar við að þróa stefnu og koma auga á hentug úrræði í samræmi við hana?
- Sjáðu til þess að þú fái reglulegar upplýsingar um stöðu mála á vinnustaðnum til að þú getir fylgst með og metið árangurinn.
- Gakktu úr skugga um að stefna fyrirtækisins um sveigjanleika sé samþættuð verklagsreglum varðandi vinnutilhögun, málsmeðferð og aðra stjórnunarhætti, s.s. TQM (?).

Aðgerð:

Hvenær:

4. Upplýsingamiðlun

- Eru upplýsingar um stefnu fyrirtækisins varðandi sveigjanleika og valkosti þar að lútandi aðgengilegar starfsmönnum þínum?
- Vita starfsmennirnir hvert þeim ber að leita eftir stuðningi?
- Gefðu öllum starfsmönnum greinargóðar upplýsingar um hag fyrirtækisins af auknum sveigjanleika.
- Kynntu dæmi um það sem vel tekst til bæði innan fyrirtækisins, til viðskiptavina í tengslum við kynningu á fyrirtækinu, og þeim sem áhuga kunna að hafa á að sækja um starf hjá fyrirtækinu. Nýttu fréttabréf fyrirtækisins og fjölmiðla.

Aðgerð:

Hvenær:

5. Stuðningur við stjórnendur

- Eru til verklagsreglur eða málsmeðferðarreglur til að auðvelda stjórnendum að tryggja samkvæmni við úrlausn erinda frá starfsmönnum?
- Eru stjórnendur hvattir til að setja fram tillögur um nýsköpun á sviði vinnutilhögunar til að auka framleiðni og styrkja jafnvægið milli starfs og einkalífs?
- Gerðu ráðstafanir til að tryggja að stjórnendur séu vel upplýstir um lagaskyldur í málum er til dæmis varða vinnutíma, réttindi hlutavinnufólks, fæðingar- og foreldraorlof og jafnrétti karla og kvenna. Sjáðu til þess að þeir viti hvert á að leita eftir aðstoð ef vafaatriði koma upp. Gefðu þeim færi á að viðhalda þekkingu sinni.
- Aflaðu stuðnings stjórnenda við innleiðingu sveigjanleika innan deildar þeirra eða starfssvæðis með því að dreifa ábyrgð, skapa þeim svigrúm og vænta árangurs. Fáðu endurgjöf frá þeim með reglubundum hætti.

Aðgerð:

Hvenær:

6. Nýsköpun í vinnutilhögun og vinnufyrirkomulagi

- Er vinnutíminn í samræmi við þarfir starfsmanna og viðskiptavinanna?
- Er sveigjanleiki og skilgreind úrræði fyrir hendi til að koma einnig til móts við óskir starfsmannanna?
- Sveigjanleikinn skilar mestum árangri þegar úrræðin henta bæði starfsmönnum og þörfum fyrirtækisins.
- Hafðu víðtækt samráð við starfsmenn og stjórnendur. Skapaðu öllum tækifæri til að eignast hlutdeild í innleiðingarferlinu með því að koma með tillögur, þróa úrræði, taka þátt í vinnuhópum og eiga samtöl við samstarfsmenn og yfirmenn sína um bestu lausnirnar.

Aðgerð:

Hvenær:

Gátlisti um aukinn sveigjanleika

Farðu í gegnum þennan gátlista og leggðu mat á hvort líf þitt er í jafnvægi.

	A Sammála	B Kannski / Stundum	C Ósammála
Ég fer snemma að heiman og kem seint heim – ég vinn lengi af því að starfið krefst þess.			
Ég sinni börnum mínum lítið / ver litlum tíma með maka mínum / sinni vinumog félagsstarfi illa.			
Flesta virka daga tek ég vinnu eða verkefni með mér heim á kvöldin.			
Ég fer oft á skrifstofuna eða sinni verkefnum heima um helgar til að geta unnið án truflunar.			
Ég á erfitt með að slaka á og gleyma vinnunni.			
Ég hef áhyggjur af því að stressið í vinnunni sé að bitna á heilsunni.			
Samband mitt við maka minn líður fyrir vinnuálagið á mér og langan vinnudag.			
Ég stend mig ekki nógu vel sem foreldri vegna þess að ég er annað hvort of lítið heima eða of þreytt(ur) þegar ég er heima.			
Ég hef engan tíma lengur fyrir áhugamál mín, félagslíf, vini eða stórfjölskylduna.			
Ég myndi vilja draga úr vinnuálagi og vinnutíma, en finnst ég ekki hafa val um það.			

Ef þú hefur oftast merkt við A, þá ertu undir verulegu álagi vegna skorts á sveigjanleika. Afköst þín og vinnugæði eru án efa minni en þau ættu að vera. Skortur á jafnvægi í einkalífínu, heilsufarsvandi eða álagseinkenni gætu valdið niðurbroti, sem koma fram í veikindum, fjarvistum eða enn minnkandi framleiðni. Það mun á endanum bitna á fyrirtækinu. Sem æðri stjórnandi í fyrirtækinu ættir þú að láta þetta

til þín taka og leita lausna sem um leið væru fyrirtækinu öllu til framdráttar. Skoðaðu listann aftast í möppunni yfir aðila sem hægt er að leita til um persónulegan og faglegan stuðning við innleiðingu á auknum sveigjanleika.

Ef þú hefur oftast merkt við B, þá ertu ekki alls kostar ánægður með vinnu þína og einkalífið, en í góðri aðstöðu til að koma í veg fyrir að verr fari. Fyrirtækið og starfsmennirnir gætu notið þess að þú ert meðvitaður um þennan vanda, sem aðrir stjórnendur og starfsmenn í fyrirtækinu gætu einnig verið í sömu stöðu. Skoðaðu listann aftast í möppunni yfir aðila sem hægt er að leita til um persónulegan og faglegan stuðning við innleiðingu á auknum sveigjanleika.

Ef þú hefur oftast merkt við C, þá hefur þú að öllum líkindum hugað vel að því að viðhalda jafnvægi milli starfs þíns og einkalífs. Gakktu úr skugga um að aðrir í fyrirtækinu hafi tækifæri til hins sama, svo fyrirtækið megi njóta þess að framleiðni þeirra og velferð sé í jafn góðum farvegi og þar sem þú átt í hlut.

Upplýsingabæklingur fyrir millistjórnendur / verkstjóra

Það er mikilvægt að geta notið starfs síns og annarra gæða sem lífið hefur að bjóða – en til þess þurfum við að huga að jafnvægi milli allra þeirra þátta sem líf okkar er ofið úr.

Sveigjanleg vinnutilhögun getur auðveldað okkur að uppfylla rekstrarleg eða viðskiptaleg markmið og um leið veitt starfsmönnum aukin tækifæri til að axla ábyrgð sína á öðrum vettvangi.

Skipulagning í sveigjanlegu vinnuumhverfi er á ábyrgð allra. Þú getur sjálfur látið til þín taka sem einstaklingur og á vettvangi vinnustaðarins. Margar hliðar á sveigjanleikanum verða aðeins þróaðar í samráði við aðra stjórnendur og starfsmenn.

Eftir því sem aðstæður okkar og vinnustaðarins breytast, þá breytast einnig forgangsöröðun og þarfir í lífinu. Samræming milli vinnu og annarra þátta einkalífsins þarf stöðugrar skoðunar við. Þú þarft að öðlast öryggi gagnvart því að taka á breyttum forsendum, bæði hvað þarfir vinnustaðarins og sjálfs þín varðar.

- Sveigjanleg vinnutilhögun snýst um að skapa aukið svigrúm og fleiri valkosti í skipulagi vinnunnar í þeim tilgangi að ná og viðhalda skynsamlegu jafnvægi hvað varðar tíma, fyrirhöfn, fjármagn osfrv. Markmiðið er að við getum gegnt störfum okkar á sem skilvirkastan hátt en haft samt nægan tíma til að sinna öðrum mikilvægum þáttum lífsins, svo sem fjölskyldulífi, tómsunda- og félagsstarfi, símenntun og – síðast en ekki síst – menningu og hvíld.
- Ávinningurinn af því að skapa betra jafnvægi milli starfs og einkalífs er margvíslegur. Heilsan batnar og álagseinkenni minnka. Einbeiting og afköst í vinnu aukast. Þú munt geta gefið meira af þér – og fengið meira til baka – á vettvangi einkalífsins.

Þessi bæklingur lýsir ýmsum leiðum sem þú getur farið til að ná betra jafnvægi í lífi þínu. Einnig er fjallað um það hlutverk sem þú getur gegnt við að stuðla að því að vinnustaðurinn í heild veiti starfsliðinu öllu tækifæri til að ná og viðhalda jafnvægi milli allra þeirra hlutverka sem þeir hafa með höndum í starfi og einkalífi – og bjóði fram ýmsa valkosti sem þeir geta nýtt sér nú eða síðar eftir því sem aðstæður breytast og endurskipulagningar er þörf.

1. Er sveigjanleikinn kominn á dagskrá hjá þér?

- Telur þú að það geti haft jákvæðar afleiðingar, til dæmis í formi minnkandi starfsmannaveltu, að innleiða aukinn sveigjanleika gagnvart starfsmönnum?
- Veistu hvaða þarfir starfshópurinn þinn hefur varðandi vinnutíma og vinnutilhögun? Hvað með þínar þarfir?
- Veltu fyrir þér, sem stjórnandi, kostum nýsköpunar í vinnutilhögun sem hefði að markmiði að auðvelda samræmingu starfs og einkalífs og ræddu þetta við aðra stjórnendur.
- Settu þér eigin markmið sem auðvelda þér að fylgjast með framvindunni og gera starfshópnum og yfirstjórninni grein fyrir árangrinum.

Aðgerð:

Hvenær:

2. Menning og viðhorf

- Ertu með “hurðina opna” fyrir starfsmenn sem vilja ræða við þig um nýja vinnutilhögun?
- Fjallarðu um erindi starfsmanna um breyttan vinnutíma eða möguleika á fríi af samkvæmni og samræmi?
- Gakktu úr skugga um að fólk í hlutastarfi sé í jafn miklum metum og fái sömu tækifæri til fræðslu, þjálfunar og starfsþróunar og fólk í fullu starfi.
- Stuðlaðu að andrúmslofti þar sem starfsmenn fá tækifæri til að axla sameiginlega ábyrgð á að efla jafnvægið milli starfs og einkalífs hvað þá sjálfa varðar sem og starfshópin í heild.

Aðgerð:

Hvenær:

3. Stefna og úrræði

- Ert þú upplýstur um stefnu fyrirtækisins og þau úrræði sem í boði eru varðandi sveigjanleika, frítökumöguleika osfrv?
- Veistu hvar þú getur leitað þér aðstoðar og upplýsinga ef þú telur þörf á?
- Kinokaðu þér ekki við að taka á málum er varða slælega frammistöðu í starfi, talaðu skýrt um hvers þú væntir af starfsfólkinu og leiðréttu allan misskilning.
- Berðu frammistöðuna í þinni deild saman við árangur annarra starfseininga til þess að fá sem mest út úr starfsfólkinu.

Aðgerð:

Hvenær:

4. Upplýsingamiðlun

- Eru upplýsingar um stefnu fyrirtækisins varðandi sveigjanleika og valkosti þar að lútandi aðgengilegar starfsmönnum?
- Vita starfsmennirnir hvar þeir geta leitað eftir stuðningi?
- Nýttu þér allar tiltækar aðferðir til að miðla upplýsingum um sveigjanlega vinnutilhögun

- Gerðu áætlun um samskipti við þá starfsmenn sem eru með sveigjanlega vinnutilhögun og gakktu úr skugga um að þeim finnist þeir með í hópnum eftir föngum, bæði á starfsmannafundum og í félagslífinu á vinnustaðnum.

Aðgerð:

Hvenær:

5. Stuðningur við stjórnendur

- Eru til verklagsreglur eða málsmeðferðarreglur til að auðvelda þér að tryggja samkvæmni við úrlausn erinda frá starfsmönnum?
- Færðu næga fræðslu og þjálfun um hvernig þú getur sinnt stjórnunarhlutverki þínu í sveigjanlegu starfsumhverfi?
- Gerðu tímaáætlanir um verk og settu niður fundi með þeim hætti að sem best verði komist hjá því að árekstrar verði hjá starfsmönnum milli vinnu og einkalífs.
- Settu fólki leiðbeinanda eða handleiðara sem geta stutt og hvatt einstaka starfsmenn sem eru að ganga í gegnum breytingar á vinnufyrirkomulagi eða öðrum sviðum.

Aðgerð:

Hvenær:

6. Nýsköpun í vinnutilhögun og vinnufyrirkomulagi

- Er vinnutíminn í starfshópnum þínum í samræmi við þarfir starfseminnar og viðskiptavinanna?
- Er sveigjanleiki og skilgreind úrræði fyrir hendi til að koma til móts við óskir einstakra starfsmannanna?
- Sveigjanleikinn skilar mestum árangri þegar úrræðin henta bæði starfsmönnum og þörfum fyrirtækisins.
- Hvettu starfsfólk þitt til að vinna saman sem hópur að því að gera áætlanir og skipuleggja vinnutímann eða skipta með sér verkefnum.

Aðgerð:

Hvenær:

Gátlisti um aukinn sveigjanleika

Farðu í gegnum þennan gátlista og leggðu mat á hvort líf þitt er í jafnvægi

	A Sammála	B Kannski / Stundum	C Ósammála
Þessa dagana vinn ég langan vinnudag af því að starfið krefst þess.			
Ég hef takmarkaðan tíma í vikunni fyrir félagslíf, slappa af með maka mínum eða hitta fjölskylduna.			
Flesta virka daga þarf ég að taka vinnu eða verkefni með mér heim á kvöldin.			
Ég vinn oft yfirvinnu eða sinni verkefnum heima um helgar til að geta unnið án truflunar.			
Ég á erfitt með að slaka á og gleyma vinnunni.			
Ég hef áhyggjur af því að stressið í vinnunni sé að bitna á heilsunni.			
Samband mitt við maka minn líður fyrir vinnuálagið á mér og langan vinnudag.			
Ég stend mig ekki nógu vel innan fjölskyldunnar vegna þess að ég er annað hvort of lítið heima eða of þreytt(ur) þegar ég er heima.			
Það er erfitt að gefa sér tíma fyrir áhugamálin, félagslíf, vini eða stórfjölskylduna.			
Ég myndi vilja draga úr vinnuálagi og vinnutíma, en finnst ég ekki hafa val um það.			

Ef þú hefur oftast merkt við A, þá gætir þú verið undir verulegu álagi vegna skorts á jafnvægi í lífinu. Með tímanum gæti framléiðni þín minnkað. Heilsan, samband þitt við aðra og starfsgeta þín til framtíðar gæti beðið skaða. Farðu að huga að eigin þörfum svo þú getir haldið kröftum og lífsgæðum. Þú gætir beitt þér í starfsmannafélaginu að því að stuðla að auknum sveigjanleika til hagsbóta fyrir aðra

starfsmenn og vinnustaðinn í heild. Skoðaðu listann aftast í möppunni yfir aðila sem hægt er að leita til um persónulegan og faglegan stuðning við innleiðingu á auknum sveigjanleika.

Ef þú hefur oftast merkt við B, þá ertu ekki alls kostar ánægður með vinnu þína og einkalífið, en í góðri aðstöðu til að koma í veg fyrir að verr fari. Með því að hvetja til aukins sveigjanleika í fyrirtækinu geturðu stuðlað að bættu vinnuumhverfi sem kemur þér, samstarfsmönnum og fyrirtækinu öllu. Skoðaðu listann aftast í möppunni yfir aðila sem hægt er að leita til um persónulegan og faglegan stuðning við innleiðingu á auknum sveigjanleika.

Ef þú hefur oftast merkt við C, þá hefur þú að öllum líkindum hugað vel að því að viðhalda jafnvægi milli starfs þíns og einkalífs. Ávinningurinn er jákvæður fyrir þig og fjölskyldu þína, en veistu hvort atvinnurekandi þinn er líka að njóta sveigjanleikans? Gakktu fram fyrir skjöldu í að stuðla að andrúmslofti á vinnustaðnum sem virðir þörf allra á jafnvægi milli starfs og einkalífs og tekur mið af því að þarfir einstaklinga eru mismunandi og breytast eftir því sem æviskeiðunum vindur fram. Ef fólki finnst það vera í aðstöðu til að hafa áhrif á vinnuumhverfi sitt er það líklega til að sýna betri frammistöðu og meiri metnað í starfi auk þess sem það er hæfara til að laga sig að þeim öru breytingum sem einkenna vinnustaði nútímans.

Upplýsingabæklingur fyrir almenna starfsmenn

Það er mikilvægt að geta notið starfs síns og annarra gæða sem lífið hefur að bjóða – en til þess þurfum við að huga að jafnvægi milli allra þeirra þátta sem líf okkar er ofið úr.

Sveigjanleg vinnutilhögun getur auðveldað okkur að uppfylla rekstrarleg eða viðskiptaleg markmið og um leið veitt starfsmönnum aukin tækifæri til að axla ábyrgð sína á öðrum vettvangi.

Skipulagning í sveigjanlegu vinnuumhverfi er á ábyrgð allra. Þú getur sjálfur látið til þín taka sem einstaklingur og á vettvangi vinnustaðarins. Margar hliðar á sveigjanleikanum verða aðeins þróaðar í samráði við aðra stjórnendur og starfsmenn.

Eftir því sem aðstæður okkar og vinnustaðarins breytast, þá breytast einnig forgangsöröðun og þarfir í lífinu. Samræming milli vinnu og annarra þátta einkalífsins þarf stöðugrar skoðunar við. Þú þarft að öðlast öryggi gagnvart því að taka á breyttum forsendum, bæði hvað þarfir vinnustaðarins og sjálfs þín varðar.

- Sveigjanleg vinnutilhögun snýst um að skapa aukið svigrúm og fleiri valkosti í skipulagi vinnunnar í þeim tilgangi að ná og viðhalda skynsamlegu jafnvægi hvað varðar tíma, fyrirhöfn, fjármagn osfrv. Markmiðið er að við getum gegnt störfum okkar á sem skilvirkastan hátt en haft samt nægan tíma til að sinna öðrum mikilvægum þáttum lífsins, svo sem fjölskyldulífi, tómsunda- og félagsstarfi, símenntun og – síðast en ekki síst – menningu og hvíld.
- Ávinningurinn af því að skapa betra jafnvægi milli starfs og einkalífs er margvíslegur. Heilsan batnar og álagseinkenni minnka. Einbeiting og afköst í vinnu aukast. Þú munt geta gefið meira af þér – og fengið meira til baka – á vettvangi einkalífsins.

Þessi bæklingur lýsir ýmsum leiðum sem þú getur farið til að ná betra jafnvægi í lífi þínu. Einnig er fjallað um það hlutverk sem þú getur gegnt við að stuðla að því að vinnustaðurinn í heild veiti starfslíðinu öllu tækifæri til að ná og viðhalda jafnvægi milli allra þeirra hlutverka sem þeir hafa með höndum í starfi og einkalífi – og bjóði fram ýmsa valkosti sem þeir geta nýtt sér nú eða síðar eftir því sem aðstæður breytast og endurskipulagningar er þörf.

1. Er sveigjanleikinn kominn á dagskrá hjá þér?

- Hentar vinnutíminn þinn þörfum þínum og þörfum starfsins?
- Finnst þér þú hafa þann sveigjanleika sem þú þarft til að frammistaða þín í starfi sé eins góð og hún getur verið?
- Leitastu við að viðhalda góðu jafnvægi milli starfs þíns og einkalífs og vertu öðrum góð fyrirmynd.
- Settu þér persónuleg markmið um hvernig þú getur rækt ólík hlutverk þín í lífi og starfi enn betur.
- Gakktu úr skugga um að þarfir þínar í einkalífi og starfið þitt sé í góðu jafnvægi.

Aðgerð:

Hvenær:

2. Vinnuandinn í fyrirtækinu

- Finnst þér sveigjanleikinn nægur til þess að hægt sé að samræma síbreytileg viðfangsefni í vinnunni og persónulegar þarfir einstaklinganna?
- Geturðu rætt málefni sem tengjast samræmingu starfs og einkalífs við samstarfsmenn þína og yfirmann?
- Ekki venja þig á að vinna frameftir. Hér gildir að vinna betur – ekki lengur!
- Láttu viðhorf þitt - og hrós – til vinnufélaganna ráðast af gæðum vinnu þeirra, ekki hversu lengi þeir eru í vinnunni.

Aðgerð:

Hvenær:

3. Réttindi og skyldur starfsmanna

- Þekkir þú starfsmannastefnu fyrirtækisins og þau úrræði eða valkosti sem fyrir hendi eru varðandi atriði eins og til dæmis sveigjanlegan vinnutíma og orlofsmöguleika?
- Veistu hvert þú getur leitað ef spurningar vakna?
- Ertu með tillögu um breytta stefnu, nýja vinnutilhögun eða skipulag sem gæti auðveldað þér og atvinnurekanda þínum að bæta gæði þjónustunnar og auka afköstin?
- Þegar þú setur fram tillögu um breyttan vinnutíma eða vinnutilhögun, eða jafnvel samveru starfsmannanna með eða án fjölskyldna þeirra utan vinnu, taktu þá tillit til hagsmuna vinnustaðarins, bæði annarra starfsmanna og rekstrarins í heild.
- Gættu vel að því að fylgjast með stefnumótun fyrirtækisins og hvernig henni er fylgt.
- Undirbúðu þig undir aðstæður sem alla jafna koma upp innan fjölskyldunnar, svo sem skólafrí, veikindi barna o. þ.h. þannig að þú hafir séð það fyrir hvernig þú getir brugðist við – og aflaðu þér upplýsinga um hvernig vinnustaðurinn kemur til móts við þig.

Aðgerð:

Hvenær:

4. Upplýsingamiðlun

- eru upplýsingar um stefnu fyrirtækisins og framkvæmd hennar skýrar og aðgengilegar?

- Gerir þú sjálf(ur) góða grein fyrir álitinu ef verkefnaáætlanir, vinnutilhögun, stefna fyrirtækisins eða úrræði eru – eða eru ekki - að þjóna markmiði sínu?
- Láttu álit þitt í ljós við aðra með málefnalegum hætti og færðu rök fyrir þeim
- Hlustaðu á samstarfsmenn þína og reyndu að skilja sjónarmið þeirra.

Aðgerð:

Hvenær:

5. Að skipuleggja tíma sinn

- Tekurðu tillit til þarfa annarra þegar þú setur þér tímaáætlun eða skipuleggur vinnu þína?
- Deilirðu ábyrgð á vinnunni með samstarfsmönnum þínum af sanngirni þannig að tekið sé tillit til þarfa allra í hópnum?
- Gefurðu þér tíma til að endurskoða eftir þörfum vinnutilhögun þína – og verkefnið heimafyrir?
- Vertu þér meðvituð/aður um álagstíma og áætlaðu tíma fyrir hvíld og slökun á eftir
- Ef árekstrar verða, þá skaltu ekki stinga höfðinu í sandinn heldur leita lausna í samráði við yfirmann þinn eða aðra sem geta lagt gott til málanna.

Aðgerð:

Hvenær:

6. Nýsköpun í vinnutilhögun og vinnufyrirkomulagi

- Finnst þér þú hafa nægilegt svigrúm og stjórn á vinnutíma þínum til að starfsgeta þín fái notið sín sem best?
- Er vinnutíminn þinn hentugur frá sjónarhóli vinnustaðarins og viðskiptavinanna?
- Ertu tilbúin/n til að hnika vinnutíma þínum til ef þörf krefur?
- Settu fram hugmyndir þínar við yfirmann þinn og samstarfsmenn um hvernig bæta má vinnufyrirkomulagið og laga vinnutímann betur að þörfum viðskiptavinanna
- Prófaðu þig jafnvel áfram með lausnir til að ganga úr skugga um hverjar best henta þörfum þínum og starfseminnar.

Gátlisti um aukinn sveigjanleika

Farðu í gegnum þennan gátlista og leggðu mat á hvort líf þitt er í jafnvægi

	A Sammála	B Kannski / Stundum	C Ósammála
Þessa dagana vinn ég langan vinnudag af því að starfið krefst þess.			
Ég hef takmarkaðan tíma í vikunni fyrir félagslíf, slappa af með maka mínum eða hitta fjölskylduna.			
Flesta virka daga þarf ég að taka vinnu eða verkefni með mér heim á kvöldin.			
Ég vinn oft yfirvinnu eða sinni verkefnum heima um helgar til að geta unnið án truflunar.			
Ég á erfitt með að slaka á og gleyma vinnunni.			
Ég hef áhyggjur af því að stressið í vinnunni sé að bitna á heilsunni.			
Samband mitt við maka minn líður fyrir vinnuálagið á mér og langan vinnudag.			
Ég stend mig ekki nógu vel innan fjölskyldunnar vegna þess að ég er annað hvort of lítið heima eða of þreytt(ur) þegar ég er heima.			
Það er erfitt að gefa sér tíma fyrir áhugamálin, félagslíf, vini eða stórfjölskylduna.			
Ég myndi vilja draga úr vinnuálagi og vinnutíma, en finnst ég ekki hafa val um það.			

Ef þú hefur oftast merkt við A, þá gætir þú verið undir verulegu álagi vegna skorts á jafnvægi í lífinu. Með tímanum gæti framléiðni þín minnkað. Heilsan, samband þitt við aðra og starfsgeta þín til framtíðar gæti beðið skaða. Farðu að huga að eigin þörfum svo þú getir haldið kröftum og lífsgæðum. Þú gætir beitt þér í starfsmannafélaginu að því að stuðla að auknum sveigjanleika til hagsbóta fyrir aðra

starfsmenn og vinnustaðinn í heild. Skoðaðu listann aftast í möppunni yfir aðila sem hægt er að leita til um persónulegan og faglegan stuðning við innleiðingu á auknum sveigjanleika.

Ef þú hefur oftast merkt við B, þá ertu ekki alls kostar ánægður með vinnu þína og einkalífið, en í góðri aðstöðu til að koma í veg fyrir að verr fari. Með því að hvetja til aukins sveigjanleika í fyrirtækinu geturðu stuðlað að bættu vinnuumhverfi sem kemur þér, samstarfsmönnum og fyrirtækinu öllu. Skoðaðu listann aftast í möppunni yfir aðila sem hægt er að leita til um persónulegan og faglegan stuðning við innleiðingu á auknum sveigjanleika.

Ef þú hefur oftast merkt við C, þá hefur þú að öllum líkindum hugað vel að því að viðhalda jafnvægi milli starfs þíns og einkalífs. Ávinningurinn er jákvæður fyrir þig og fjölskyldu þína, en veistu hvort atvinnurekandi þinn er líka að njóta sveigjanleikans? Gakktu fram fyrir skjöldu í að stuðla að andrúmslofti á vinnustaðnum sem virðir þörf allra á jafnvægi milli starfs og einkalífs og tekur mið af því að þarfir einstaklinga eru mismunandi og breytast eftir því sem æviskeiðunum vindur fram. Ef fólki finnst það vera í aðstöðu til að hafa áhrif á vinnuumhverfi sitt er það líklega til að sýna betri frammistöðu og meiri metnað í starfi auk þess sem það er hæfara til að laga sig að þeim öru breytingum sem einkenna vinnustaði nútímans.