

BS ritgerð
í viðskiptafræði

**Sveigjanleiki fyrirtækja:
Samræming atvinnu og einkalífs**

Sigríður Huld Skúladóttir



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Leiðbeinandi: Dr. Árelía Eydís Guðmundsdóttir, dósent
Október 2010

BS ritgerð
í viðskiptafræði

**Sveigjanleiki fyrirtækja:
Samræming atvinnu og einkalífs**

Sigríður Huld Skúladóttir



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Leiðbeinandi: Dr. Árelía Eydís Guðmundsdóttir, dósent
Október 2010

Útdráttur

Sveigjanleiki fyrirtækja og samræming atvinnu og einkalífs eru hugtök sem hafa verið mikið rædd á undanförunum áratugum. Aðstæður fyrirtækja eru breyttar, breytingar hafa orðið í lagasetningu og mikil þróun hefur átt sér stað á vinnumarkaðinum. Upplýsingatækni, alþjóðavæðing, breytt skipulagsform fyrirtækja og auknar kröfur neytenda spila megin þátt í þessari breytingu. Fólki hefur einnig breytt viðhorf gagnvart fjölskyldu- og einkalífi.

Markmið ritgerðarinnar er að skoða sveigjanleika fyrirtækja og samræmingu atvinnu og einkalífs. Þar af leiðandi hefur verið sett fram aðalrannsóknarspurning; *Hvaða þættir stuðla að því að starfsfólk geti samræmt atvinnu og einkalíf?* Einnig voru settar fram þrjár undirrannsóknarspurningar; *Hvað felst í sveigjanleika fyrirtækja?; Hvaða þróun hefur átt sér stað á vinnumarkaði?; Hvaða áhrif hefur það að geta samræmt atvinnu og einkalíf á starfsfólk?*

Til að fá svör við þessum spurningum voru fræðin skoðuð og jafnframt var skoðað rauntílvik. Þar voru tekin viðtöl til að fá dýpri skilning á upplifun starfsmanna á efninu. Rauntílvikið var tekið í stóru ríkisreknu fyrirtæki í Reykjavík með starfsstöðvar um allt land. Markmið þess var að sjá hvort fyrirtækið væri sveigjanlegt og á hvaða hátt. En sveigjanleiki gengur almennt út á það að finna hagkvæmar og skynsammar leiðir í rekstri. Jafnframt var skoðað hvernig fólk næði að samræma atvinnu og einkalíf og hvaða þættir stuðluðu að því.

Fyrirtækið er ekki mjög sveigjanlegt hvað snertir líkan Atkinson um „Hið sveigjanlega fyrirtæki“. Fyrirtækið var þó greinilega búíð að tileinka sér aukinn sveigjanleika, sérstaklega síðasta árið, vegna óstöðugleika í umhverfinu.

Starfsfólk er að ná að samræma mjög vel innan fyrirtækisins. Helstu þættir sem skipta það máli, til að ná sem bestu jafnvægi eru að nýta sér sveigjanlegan vinnutíma og óformlegan sveigjanleika, vera jákvæð, starfsánægja, og skýra vel á milli vinnu og einkalífs. Helst það í hendur við þær rannsóknir sem fjallað hefur verið um.

Efnisyfirlit

1	Inngangur	5
2	Sveigjanleiki fyrirtækja	7
2.1	Sveigjanleiki skilgreindur	7
2.2	Þörfin fyrir sveigjanleika	9
2.2.1	Kostir sveigjanleika fyrir fyrirtæki.....	9
2.2.2	Kostir sveigjanleika fyrir starfsfólk	10
2.3	Atkinson líkanið; Hið sveigjanlega fyrirtæki.....	10
2.4	Stunda sveigjanleiki.....	13
2.5	Tækifæri og form sveigjanleika.....	14
2.6	Formlegur og óformlegur sveigjanleiki	15
2.7	Gallar og takmarkanir sveigjanleika	17
3	Þróun á Vinnumarkaði	18
3.1	Atvinnuþátttaka.....	18
3.2	Lagaleg þróun á vinnumarkaði	20
3.2.1	Fæðingar- og foreldraorlof.....	21
3.2.2	Jafnrétti og bann við uppsögnum vegna fjölskylduábyrgðar	23
4	Samræming atvinnu og einkalífs	25
4.1	Skilgreining á hugtakinu samræming atvinnu og einkalífs.....	25
4.2	Sveigjanleiki fyrir starfsfólk	26
4.3	Fyrirtækjamenning.....	27
4.4	Fjölskylduvæn starfsmannastefna.....	29
4.5	Sveigjanleiki og samræming í reynd	30
4.6	Takmörk sveigjanleika og samræmingar atvinnu og einkalífs	34
5	Rauntilvik	36
5.1	Fyrirtækið	36
5.2	Gagnaöflun	36
5.3	Niðurstöður.....	38
5.3.1	Virknissveigjanleiki í fyrirtækinu	38
5.3.2	Fjöldasveigjanleiki í fyrirtækinu	40
5.3.3	Fjárhagssveigjanleiki í fyrirtækinu	41
5.3.4	Sveigjanleiki í starfi	42
5.3.5	Fjölskylduvænleiki fyrirtækisins: samræming atvinnu og einkalífs	45
5.4	Samantekt	47
6	Lokaorð	50
7	Heimildaskrá	54

Töflu- og myndayfirlit

Mynd 1. Aðlögun fyrirtækja að óvissu í umhverfinu	8
Mynd 2. Hið sveigjanlega fyrirtæki.....	11
Tafla 1. Formlegur og óformlegur sveigjanleiki.....	16
Mynd 3. Atvinnuþátttaka kvenna á Íslandi 1991-2007	19
Mynd 4. Atvinnuþátttaka kvenna í nokkrum OECD löndum 2006.....	19
Mynd 5. Nýting fæðingarorlofs	22
Mynd 6. Áhrif sveigjanleika á lífsgæðin	27

1 Inngangur

Atvinnulíf og vinnumarkaðir hafa þróast hratt á undanförunum áratugum. Breytingar í upplýsingatækni, alþjóðavæðing, breytt skipulagsform fyrirtækja, og auknar kröfur neytenda spila megin þátt í þessari þróun. Menntun fólks fer stigvaxandi og samkeppnin um hæfileikaríkt starfsfólk er alltaf að aukast. Viðhorf fólks til fjölskyldulífs hefur einnig breyst og í meira mæli óskar fólk eftir því að samræma atvinnu og einkalíf, til að reyna að finna hið gullna jafnvægi. Ofan á þetta bætist svo óvissa og óstöðugt efnahagsástand sem einkennir umhverfi fyrirtækja í dag. Til að komast til móts við þessar breyttu aðstæður þurfa fyrirtæki að bjóða upp á eða auka sveigjanleika sinn. Á þann hátt geta þau auðveldað sér að ná markmiðum sínum.

Í þessari ritgerð verður skoðað hvað felst í sveigjanleika fyrirtækja og samræmingu atvinnu og einkalífs, en þessi hugtök haldast þó nokkuð í hendur.

Til að afmarka efni ritgerðarinnar hafa verið settar fram rannsóknarspurningar sem skiptast í eina aðalrannsóknarspurningu og þrjár undirrannsóknarspurningar.

Aðalrannsóknarspurning ritgerðarinnar er:

Hvaða þættir stuðla að því að starfsfólk geti samræmt atvinnu og einkalíf?

Undirrannsóknarspurningar eru:

- 1) *Hvað felst í sveigjanleika fyrirtækja?*
- 2) *Hvaða þróun hefur átt sér stað á vinnumarkaði?*
- 3) *Hvaða áhrif hefur það að geta samræmt atvinnu og einkalíf á starfsfólk?*

Til að byrja með verður sveigjanleiki fyrirtækja ræddur, og þörfin fyrir fyrirtæki til að vera sveigjanleg. Líkan Atkinson um „Hið sveigjanlega fyrirtæki“ verður skoðað og hvernig fyrirtæki geta tileinkað sér það.

Þróun á vinnumarkaði skiptir einnig miklu máli og á stóran þátt í þeim breytingum sem hafa orðið á vinnuaflinu og skipulagi fyrirtækja. Lög um 40 stunda vinnuviku, breytingar á fæðingar- og foreldraorlofi, þingsályktun um mótun opinberar fjölskyldustefnu, jafnréttislögin og bann við uppsögn vegna fjölskylduábyrgðar eru allt lagalegar breytingar sem stuðla að því að fyrirtæki þurfa að tileinka sér meiri

sveigjanleika, því þörfin fyrir að samræma atvinnu og einkalíf er alltaf að verða meira í brennideplinum.

Í kafla fjögur verður farið dýpra í skilgreininguna á samræmingu atvinnu og einkalífs og hvaða þættir skipta þar máli. Þar verður einnig skoðað hlutverk fyrirtækjameningar og fjölskyldumiðaðrar starfsmannastefnu. Í lok þessa kafla verður gert grein fyrir helstu rannsóknum á sveigjanleika og samræmingu atvinnu og einkalífs, og séð hvernig það er að virka í reynd.

Að lokum verður farið í svokallað rauntílvik en þar er stór opinber stofnun borin saman við fræðin, svo sem líkan Atkinson, sveigjanlegt vinnufyrirkomulag, og fjölskylduvænleika. Að auki verður gert grein fyrir því hvort og hversu vel viðmælendur ná að samræma atvinnu og einkalíf og séu í raun að finna hið gullna jafnvægi.

2 Sveigjanleiki fyrirtækja

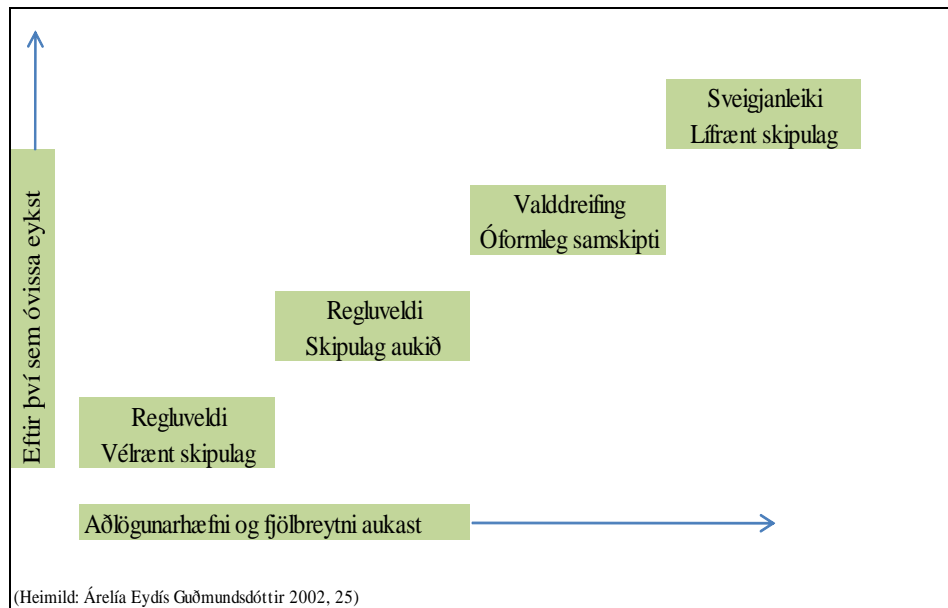
2.1 Sveigjanleiki skilgreindur

Hugtakið sveigjanleika má skilgreina á margan hátt og er mjög misjafnt hvernig fræðimenn skilgreina það. Því er mikilvægt að byrja með að gera grein fyrir hvað er átt við með því. Sveigjanleiki þýðir almennt að leita mismunandi aðferða til að finna skynsammar eða hagkvæmar leiðir í rekstri (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002). Stjórnendur leggja almennt þann skilning í sveigjanleika að það þýði að fyrirtækið er hreyfanlegt, móttækilegt og lipurt. Sveigjanleiki gengur þar með út á að fyrirtæki hafi hæfni til að laga sig að breyttum aðstæðum og séu viðbúin til þess, þannig geta þau best lifað af þá óvissu sem upp getur komið í umhverfi þeirra (Volberda, 1998). Samkvæmt Volberda (1998) þá er þessi skýring samt sem áður mjög einfölduð, því þrátt fyrir hagræðingaraðgerðir fyrirtækja, þá leiða þær ekki alltaf til aukins sveigjanleika. Þar með er mjög mikilvægt að markmið fyrirtækja séu skýr, því þrátt fyrir að þau verði skilvirkari þýðir það ekki endilega að þau nái auknum sveigjanleika. Hugmyndin um sveigjanleika byggir því á að fyrirtæki verða að vera móttækileg og viljug til að takast á við breytingar, og að þau geri sér grein fyrir hvert virði þess er fyrir þau.

Í þessari ritgerð mun vera stuðst við þá skýringu á sveigjanleika samkvæmt Árelíu Eydísi Guðmundsdóttur (2002, bls 23) að: „Sveigjanleiki þýðir að stjórnendur skipuleggji starfsemi fyrirtækisins á þann hátt að innra skipulag endurspegli ytri aðstæður“. Að auki má skilgreina sveigjanleika að hann er andstæða við regluveldi sem felur í sér að innra skipulag sé oft þungt í vöfum, lengi að bregðast við og skriffinnska ríki. Þörfin fyrir að bregðast hratt við óstöðugu umhverfi og breytingum kallar á sveigjanleika. Skilgreiningin vísar einnig til nýtingar á starfsfólki, tækni og skipulagi þess, hvernig það getur brugðist við breyttu umhverfi á sem skjótastan máta. Það getur verið með að breyta skipuriti fyrirtækisins með að til dæmis fjölga deildum, auka valddreifingu eða bjóða út ákveðna starfsemi (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002). Volberda (1998) tekur undir þetta og bendir einnig á að skipulagslegum sveigjanleika ætti ekki að vera deilt niður á einangraða starfsþætti, heldur skiptir líka máli að sjá heildina.

Umhverfi fyrirtækja skipta miklu máli þegar sveigjanleiki þeirra er ræddur og endurspeglar það skipulag þeirra. Sveigjanleiki er oft svar við óvissu, en þróun innra

skipulags fyrirtækis breytist eftir því sem óvissa í umhverfi þess eykst eins og sést á mynd 1 (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002).



Mynd 1. Aðlögun fyrirtækja að óvissu í umhverfinu

Á mynd 1 kemur fram hvernig umhverfi fyrirtækja endurspeglar skipulag þeirra. Þegar óvissa eykst, þróast innra skipulag fyrirtækisins. Þættir í ytra umhverfi fyrirtækisins verða til þess að meiri krafa er á aðlögunarhæfni og sveigjanleika í innra skipulagi. Eftir því sem óvissa eykst og starfsemin verður fjölbreyttari svo sem í framleiðsluháttum eða þjónustu þarf innra skipulagið að verða lífrænna (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002).

Á myndinni sést einnig hvernig sveigjanleiki er eitt af skipulagsformum fyrirtækis. Skilgreiningunni á sveigjanleika er hægt að skipta í tvo flokka en það fer eftir því hvaða afleiðingar aukinn sveigjanleiki hefur fyrir fyrirtæki. Það getur verið annars vegar samband launamanna og vinnuveitenda, og hins vegar um skipulag og uppbyggingu fyrirtækja. Í fyrri flokknum er til dæmis athugað hvernig staðið er að ráðningum, hvernig starfsamningur er á milli aðila, hvernig stjórnun er háttað og með hvaða hætti gert er ráð fyrir starfsþjálfun og þróun í starfi en seinna í ritgerðinni verður skoðað líkan Atkinson um „Hið sveigjanlega fyrirtæki“ eða á ensku „The Flexible Firm“. Í seinni flokknum er svo fjallað um valdabrep, skipurit, ábyrgð og hvernig formlegt eftirlit er í skipulaginu (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002). Þessum seinni flokk mun ekki verða gerð sérstaklega grein fyrir í þessari ritgerð,

heldur aðalega fjallað um samband milli atvinnurekanda og launamanns, og hvernig það getur haft áhrif á samræmingu atvinnu og einkalífs.

2.2 Þörfin fyrir sveigjanleika

Á síðustu áratugum hefur atvinnulíf og vinnumarkaðir þróast hratt og þurfa því fyrirtæki og stofnanir sem vilja halda samkeppnisforskoti að aðlaga sig að breyttum aðstæðum. Upplýsingatækni, alþjóðavæðing, breytt skipulagsform fyrirtækja og auknar kröfur neytenda spila megin þátt í þessari breytingu. Aukinn opnunartími og starfsumhverfi fólks er einnig búið að breytast og í meira mæli hefur fólk, bæði karlmenn og kvenmenn breytt viðhorfi gagnvart fjölskyldulífi (Armstrong 1994; Hið gullna jafnvægi, 2001). Að auki hefur samkeppni um hæfileikaríkt starfsfólk aukist til að ná samkeppnislegu forskoti á markaði. Það er til dæmis eitt af markmiðum stefnumiðaðrar mannauðssjórnunar að örva starfsfólk til að þróa einstaka hæfileika sína og nota þá til að ná fram langtíma árangri sem ýtir undir stuðning við samræmingu atvinnu og einkalífs (Mescher S., Benschop Y., & Doorewaard H., 2010). Til að komast til móts við þessar breyttu aðstæður þurfa fyrirtæki að bjóða upp á eða auka sveigjanleika sinn. Á þann hátt geta þau auðveldað sér að ná markmiðum sínum. (Hið gullna jafnvægi, 2001)

2.2.1 Kostir sveigjanleika fyrir fyrirtæki

Aukinn sveigjanleiki fyrirtækja getur fengist á misjafnan hátt fyrir hvert og eitt fyrirtæki. Það fer að mestu leyti eftir aðstæðum og því umhverfi sem fyrirtækið starfar í. Markmið og stefna fyrirtækja er misjöfn en aukinn sveigjanleiki þeirra getur til að mynda auðveldað sjórnendum að auka framleiðni, samkeppnisforskot, nýta nýja tækni, bregðast við breyttum vinnuviðhorfum og öðrum breytingum á vinnumarkaði, bæta eða byggja upp ímynd fyrirtækisins, og breikka þann hóp fólks sem sækir um starf. Jafnframt getur sveigjanleiki aukið starfsánægju fólks og þar af leiðandi dregið úr fjarvistum og minnkað starfsmannaveltu. Allt þetta þjónar þörfum fyrirtækisins og eins starfsfólki þess. Aukinn sveigjanleiki fyrirtækja getur gefið af sér mikinn ávinning með litlum sem engum tilkostnaði, en oftast er árangurinn mest sýnilegur í framleiðninni og í samkeppninni um að laða að hæfasta starfsfólkið (Hið gullna jafnvægi, 2000).

2.2.2 Kostir sveigjanleika fyrir starfsfólk

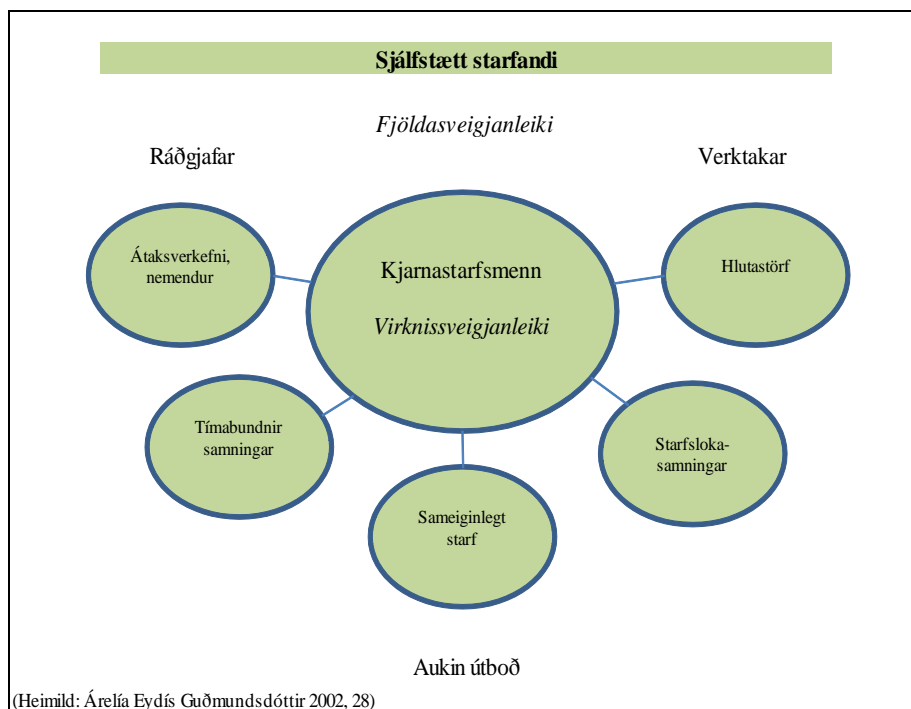
Starfsmenn þurfa líka sveigjanleika rétt eins og fyrirtæki þurfa að tileinka sér sveigjanleika. Helstu forsendur starfsfólks fyrir auknum sveigjanleika á vinnustað geta verið; að geta axlað ábyrgð bæði í atvinnu og einkalífi án óhæfilegs álags, geta sýnt vinnustað sínum tryggð og sveigjanleika, rækt umönnunarhlutverk sitt gagnvart fjölskyldu sinni, skipulagt samstarf í vinnuhópum til að hámarka starfshæfni vinnustaðarins í heild, og vera stoltur í hverju því hlutverki sem þeir hafa með höndum í starfi og einkalífi (Hið gullna jafnvægi 2001).

2.3 Atkinson líkanið; Hið sveigjanlega fyrirtæki

Í þessari ritgerð er fjallað um sveigjanleika út frá sambandi vinnuveitenda og launamanna og er því mikilvægt að skoða líkan Johns Atkinsons um hið sveigjanlega fyrirtæki frá 1984, bresks ráðgjafa og fræðimanns. Atkinson setur fram með líkani sínu hvernig fyrirtæki gera farið að við að ná fram sveigjanleika (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002).

Samkvæmt Atkinson er þrenns konar gerðir af sveigjanleika en þær eru; virknissveigjanleiki (e. Functional), fjöldasveigjanleiki (e. Numerical flexibility) og fjárhagssveigjanleiki (e. Financial flexibility). Saman mynda þessar gerðir sveigjanleika „Hið sveigjanlega fyrirtæki“. Með því að hluta niður mannafla fyrirtækisins í kjarnastarfsmenn og jaðarstarfsmenn (sjá mynd 2) ætti fyrirtækið að ná sem mestu jafnvægi milli sveigjanleikanna þriggja (Legge 2005). Líkanið felur í sér hvernig fyrirtæki geta á sem bestan hátt lifað af markaðssveiflur og búið yfir þeirri getu að halda niðri launum og launatengdum kostanði. Í líkaninu setur Atkinson einnig fram hugmyndir sínar um hvernig skipta má vinnuafli fyrirtækja í mismunandi hópa til að ná fram áður ræddum sveigjanleikum (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002).

Á mynd 2 sést best samkvæmt Atkinson hvernig virkinssveigjanleiki, fjöldasveigjanleiki og fjárhagssveigjanleiki mynda „Hið sveigjanlega fyrirtæki“



Mynd 2. Hið sveigjanlega fyrirtæki

Þegar mynd 2 er skoðuð sést að kjarnastarfsmenn eru í miðjunni. Laun þeirra eru frammistöðutengd og fá þeir markvissa starfsþróun. Virknissveigjanleiki krefst einnig að þeir geti tekist á við sem fjölbreytilegust verkefni og starfsmenn geti auðveldlega verið færðir milli starfa og verkefna. Til þess að það sé hægt er mikilvægt að sýmenntun sé stöðugt í gangi svo starfsmenn verði hæfir til að takast á við síbreytileg og ný verkefni (Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2002; Armstrong 1994; Torrington, Hall, Taylor 2008; Legge 2005). Sveigjanleikanum er náð með að hafa jaðarstarfsmenn í kringum kjarnastarfsmannahópinn sem fyrirtækið nýtir til að takast á við óvissu og samkeppni á markaði. Kjarnastarfsmenn eru eins fáir og hægt er, en í því fellst ákveðin hagræðing, einmitt þess vegna er líka mikilvægt að þeir eigi auðvelt með að takast á við mismunandi verkefni og eigi auðvelt með að flytjast á milli starfa. Þessi þróun getur orðið til þess að starfsfólk á auðveldara með að sinna fleirum verkefnum en bara á sínu sérsviði sem verður til þess að ákveðnir fagmúrar falla. Kjarnastarfsmenn eru nær alltaf stjórnendur, tæknifólk, sérfræðingar og annað starfsfólk sem er nauðsynlegt fyrir kjarnastarfsemi fyrirtækisins. Kjarnastarfsmenn eru í fullu starfi og hafa hefðbundna starfssamninga. Það sem einkennir kjarnastarfsfólk helst er að þeir eru ómissandi fyrir fyrirtækið og þar af leiðandi óháð markaðsveiflum, það þarf alltaf að vera viss kjarni í fyrirtækinu (Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2002).

Samkvæmt Torrington o.fl. (2008) er megin ástæða virknissveigjanleika hagræðingin sem felst í því að starfsmenn geti auðveldlega tekist á við fleiri störf en á sínu sérsviði. En það þýðir að starfsfólk ætti að vera upptekið allan daginn við vinnu sína og forföll eru mun betur þakin en á starfstað með strangt skilgreindri aðgreiningu á milli starfa. Þetta ætti að stórauka sveigjanleika og hagræðingu í fyrirtækjum en þrátt fyrir það er auðvelt að mistakast því samkvæmt rannsókn sem Blyton (1998) gerði á fyrirtækjum sem tileinka sér virknissveigjanleika, þá er til dæmis Bretland langt á eftir samkeppnisaðilum sínum í Evrópu með að láta hann virka rétt. Megin orsök þess er að ekki hefur verið haldið nógu vel að símenntun og þjálfun til stuðnings nýjum vinnuhögum, því stjórnendur lýta á það í mögum tilvikum sem auka kostnað en ekki fjárfestingu. Eins og áður var sagt er símenntun og þjálfun megin þættir þess að virknissveigjanleiki skili þeirri hagræðingu sem hann á að gera.

Fjöldasveigjanleiki er best skilgreindur á þann hátt að hann hjálpar fyrirtækinu við að bregðast við óvissu í umhverfinu hvað varðar fjölda jaðarstarfsfólks í vinnu (Torrington o.fl. 2008). Það getur verið með að útvega jaðarstarfsfólk og eins fækka því með litlum fyrirvara, þannig að á hverju tímabili er nákvæmlega sá fjöldi starfsfólks sem fyrirtækið þarfnast. Fjöldasveigjanleika má ná með tvennum hætti, annars vegar með að breyta ráðningarsamningum þannig að fjölbreytni starfa aukist, og hins vegar með að breyta vinnufyrirkomulagi. Jaðarstarfsfólk er starfsfólk eins og hlutastarfmenn, nemar, verktakar, fólk með tímabundna samninga og ráðgjafar (Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2002; Torrington o.fl. 2008; Armstrong 1994; Legge 2005). Jaðarstarfsfólk hefur aðra samninga en launamenn í fullu starfi og með þetta fólk í þjónustu sinni nær fyrirtæki fram fjöldasveigjanleika. Á mynd 2 sést best hvernig jaðarstarfsfólk raðast í kringum kjarnastarfmenn. Vert er að taka eftir að jaðarstarfmenn skiptast í tvo flokka. Í fyrri flokksnum geta verið starfsfólk eins og ritarar, skrifstofufólk og fólk sem vinnur færibandavinnu eða störf þar sem ekki er krafist sérþekkingar eða formlegrar menntunar. Þetta fólk er oft í fullri vinnu hjá fyrirtækinu en hefur samt ekki sömu ábyrgð eða völd og kjarnastarfmenn. Mikil starfsmannavelta getur einkennt þessi störf en þar sem fyrirtækið hefur fjöldasveigjanleika ætti ekki að vera erfitt að ráða eða segja upp þessu starfsfólki eftir því sem þörf er á. Seinni jaðarhópurinn inniheldur fólk sem er ekki í hefðbundnu föstu starfi hjá fyrirtækinu, eða hlutastarfsfólk. Þetta er helst fólk í sérverkefnum, fólk með tímabundna samninga, verktakar, árstíðarbundið starfsfólk og svo má áfram telja.

Einnig eru í þessum hóp sjáflstætt starfandi fólk sem hafa jafnvel samninga í öðru fyrirtæki og koma bara inn til dæmis sem ráðgjafar (Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2002).

Hugmyndin um fjárhagslegan sveigjanleika gengur út á að til að ná honum þarf fyrirtækið að geta sveigt launakostnað að fjárhagsstöðu fyrirtækissins hverju sinni. Kjarnastarfsmenn eru hafðir eins fáir og hægt er og jaðarstarfsmenn notaðir þegar nauðsynlegt er. Laun eru frammistöðutengd og með þeim hætti er hægt að lækka launakostnað og öll starfsemi sem möguleiki er á að bjóða út er í höndum verktaka (Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2002). Í hnotskurn má því skilgreina fjárhagslegan sveigjanleika að hann gangi út á að nota sveigjanlegt launakerfi til að greiða fyrir annað hvort virknissveigjanleika eða fjöldasveigjanleika fyrirtækissins (Armstrong 1994; Legge 2005).

Þrátt fyrir að líkan Atkinson geti verið gott og einfalt greiningartæki, sem auðvelt ætti að vera fyrir fyrirtæki að tileinka sér, þá er alltaf einhver gagnrýni á líkön sem þessi. Helsta gagnrýni sem það hefur fengið er að hvort líkanið sé lýsandi eða hagnýtt. Það væri lýsandi ef það greindi þróunina sem hefur gengið yfir á undanförunum árum. Aftur á móti myndi það flokkast undir að vera hagnýtt ef það myndi hjálpa fyrirtækjum til að finna lausn á vandamálum sínum og því sem ætti að vera, en fræðimönnum hefur fundist það mótsagnakennt hvað það varðar. Einnig hefur verið rætt að bakgrunnur líkansins skorti samhangandi vísindaleg gögn til að styðjast við þá alhæfingu sem það setur fram. Líka má velta fyrir sér hver hin raunverulega breyting eða þróun er og hvort hún sé að eiga sér stað, það er að hvort fyrirtæki eru í raun og veru að breytast á þann hátt sem Atkinson setur fram (Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2002, Legge 2005, Salamon 2000).

2.4 Stunda sveigjanleiki

Hið sveigjanlega fyrirtæki Atkinsons hefur verið rætt og hvernig fyrirtæki geta náð fram sem mestri hagræðingu með að tileinka sér þau form sveigjanleiga sem líkanið býður upp á. Vert er þó að skoða fjórða flokk sveigjanleika en það er stunda sveigjanleiki eða á ensku temporal eða time flexibility. Stunda sveigjanleiki gengur út á að breyta munstri klukkustunda sem unnar eru, til að mynda þannig að starfsfólk getur breytt daglegum vinnustundum sínum annað hvort í byrjun eða lok vinnudags. Það er gert til að svara við breytilegri eftirspurn og þörfinni fyrir starfsfólk á hverjum

tíma, og hentar mjög vel í fyrirtækjum sem hafa sveiflukennda þörf á starfsfólki. Helstu form þessa sveigjanleika er að nota árbundna tímasamninga (e. Annual hours contracts), hlutastörf, deilivinnu og sveigjanlegan vinnutíma (Torrington o.fl., 2008, Armstrong 1994). Kerfisbundinn sveigjanlegur vinnutími hjálpar vinnuveitendanum að hafa opið lengur fyrir utan venjulegar vinnutíma og gagnast líka starfsfólki að geta með betra móti hagað vinnutíma sínum svo best henti. Stunda sveigjanleiki er því mjög hentugur í nútímasamfélagi þar sem sífelld meiri krafa er gerð á opnunartíma og þjónustu (Torrington o.fl., 2008). Farið verður betur í sveigjanlegan vinnutíma og mismunandi sveigjanleg form vinnu í næsta kafla.

2.5 Tækifæri og form sveigjanleika

Fyrirtæki geta tileinkað sér ýmis form sveigjanleika sem hentar þeim best og þeirra starfsemi. Mörg fyrirtæki hafa jafnvel nú þegar búið yfir sveigjanleika hvað vinnuhag varðar um einhvern tíma, þó stefna fyrirtækisins eða starfsamningar kveði ekki á um slíkt, heldur er það til dæmis bara óstaðfest samkomulag milli aðila. Sveigjanleika í starfi má skipta í þrennt; hvar atvinna er unnin, hvenær hún er unnin og hversu lengi hún er unnin (Torrington o.fl., 2008). Tilhögun sveigjanleika gengur fyrst og fremst út á það að ná aukinni hagræðingu (Armstrong 1994). Eins og áður hefur verið nefnt, þá getur það verið til að auka samkeppnisforskot með að bjóða upp á meiri þjónustu vegna kröfu um aukinn opnunartíma, sem einmitt einkennir mjög nútímasamfélagið. Samkvæmt Armstrong (1994) má ná fram aukinni hagræðingu með að bjóða upp á ákveðna megin flokka sveigjanleika. Þeim má skipta í sex flokka eftir því hvaða svið falla undir þá. Eftirfarandi flokkar eru: *Samningsbundinn* sem gengur út á að sveigjanleiki er í starfssmaningi, *tímabundinn* til dæmis vaktavinna og sveigjanlegar stundir, *starfsbundinn sveigjanleiki*, *þekkingarbundinn* til dæmis getan til að sinna fjölbreyttum störfum, *skipulagslegabundinn* getur verið að nýta verktaka og hlutastarfsmenn, og *launabundinn* gefur til kynna notkun á sveigjanlegu umbunarkerfi. Við þetta bætir Hið gullna jafnvægi (2000) og Torrington o.fl. (2008) Sjálfvalinni vinnutímastyttingu sem gengur út á að fólk minnki við sig vinnu sem nemur um 5-50% gegn lægri launum á fyrirfram umsömdum tíma. Deilistarf, en þá deila tveir starfsmenn með sér verkefnum, ábyrgð, launum, orlofi og öllu því sem tilheyrir að vera í fullu starfi, þekkt dæmi um það er skúringafólk sem hefur eitt verk og skiptir því á milli sín og annar aðilinn fær greitt og þeir gera svo sjálfir upp sín á milli. Starfsárssamningur gengur út á að fyrirfram er skilgreint til eins árs í senn hvert

heildarvinnumagnið verður. Heima og fjarvinna, en þá vinnur fólk jafnvel erlendis eða heima við símasölu svo dæmi sé tekið, en þetta form vinnu er sífellt að verða þægilegra vegna aukinnar tækni í fjarskiptabúnaði. Aftur á móti getur heima- og fjarvinna einnig valdið meira áreiti og erfiðleikum að skilja við vinnuna.

Að auki við ofangreind form sveigjanleika sýnir Hið gullna jafnvægi (2000) fram á nokkur atriði vinnutilhögunar sem augljóslega snerta starfsmanninn og þægindi við hann mun fremur en kannski vinnuveitandann. Hans megin leiðarljós er reyndar að með að bjóða upp á þetta að þá getur hann átt auðveldara með að halda í verðmætt starfsfólk. Þar sem samkeppni um hæft starfsfólk er mikil getur þetta verið skárrí kostur að bjóða upp á, frekar en það að sífellt vera að leita eftir nýju starfsfólki, því þjálfun þess getur væði verið tímafrek og dýr. Þessi form eru helst: Árstíðarvinna þar sem einhvern hluta árs er starfsmaður frá vinnu launalaust, ástæður þess geta verið til dæmis að skólar eru lokaðir og starfsmaður þarf að vera frá þess vegna. Ráðningar- eða starfshlé en það eru launalaus leyfi sem varir um nokkur tíma. Slíkir samningar eru fyrirfram tímagreindir og endurkoma ákveðin fyrir hlé. Starfsmenn geta reynt að óska efir sveigjanleika til að samræma betur atvinnu og fjölskylduábyrgð en í það verður farið mun betur seinna í þessari ritgerð. Loks má svo taka fram að margar starfstéttir hafa kjarasamningsbundinn rétt til launaðs leyfis sé ákveðnum skilyrðum uppfyllt svo sem árafjöldi í starfi.

2.6 Formlegur og óformlegur sveigjanleiki

Hér að ofan hefur verið gert grein fyrir fjöldanum öllum af möguleikum til sveigjanleika í starfi. Það sem þessi form sveigjanleika hafa flest sameiginlegt er að þau eru formleg og samningsbundin og ekki hlaupið í að breyta þeim með stuttum fyrirvara. Hall og Atkinson (2006) fjalla aftur á móti um aðra gerð við framkvæmd sveigjanleika sem er meira óformleg og ekki mikið búið að fjalla um af fræðimönnum. Samkvæmt þeim má skilgreina óformlegan sveigjanleika sem getuna til að breyta fyrir fram skilgreindum vinnutíma með stuttum fyrirvara eða ákveða sjálf/sjálfur upphaf og lok vinnutíma. Það er gert til að geta á vanabundinn hátt aðlagð skuldbindingar utan vinnu. Sveigjanleiki sem þessi er ákveðinn af næsta stjórnanda, án aðkomu háttsettara stjórnanda eða mannauðsstjóra og krefst ekki breytinga á þeim starfssamningi sem er í gildi milli launamanns og atvinnurekanda (Hall og Atkinson

2006). Þannig má skilgreina að óformlegur sveigjanleiki er í raun viðbót við samningsbundna vinnutilhögun.

Rannsókn Hall og Atkinson (2006) sýnir fram á að eftirspurnin eftir formlegum sveigjanleika á vinnustað er mun meiri en atvinnurekendur geti boðið upp á. Aftur á móti er óformlegur sveigjanleiki á vinnustað mun algengari og mikilsmetnari en formlegur sveigjanleiki, og á það bæði við stjórnendur og almenna starfsmenn. Aukin stjórnun á vinnuhögum sínum er aðal ástæða þess að starfsmenn meta óformlega sveigjanleikann svo mikið. Jafnframt geta stjórnendur hagnast á vinnuafli sem er tilbúið að vera sveigjanlegt í starfi utan samninga. Enda má álykta að á tímum og í efnhagskreppum sem þessari, að meiri sveigjanleiki á vinnustað geti hjálpað fyrirtækjum að bregðast við óvissunni sem ríkir, og svara betur breytilegum þörfum á markaði. Tafla 1 sýnir megin mun á formlegum og óformlegum sveigjanleika samkvæmt Hall og Atkinson (2006, bls. 8).

	Formlegur vinnu sveigjanleiki	Óformlegur vinnu sveigjanleiki
Sveigjanleiki fyrir starfsmann	Starfsfólki finnst það ekki stjórna sér. Þar sem formlegur sveigjanleiki næst er hann metinn og varinn.	Starfsfólk finnur fyrir aukinni stjórn yfir vinnutíma sínum. Mikils metið og aðgengilegt form og án fjárhagslegs kostnaðar. Árangur veltur þó á færni og sanngirni stjórnanda.
Sveigjanleiki fyrir stjórnanda	Lítill sveigjanleiki, en einhver stjórnun getur náðst í upphafi samningagerðar. Minni stjórnun þegar ákveðið form af sveigjanleika hefur verið ákveðið og undirritað.	Stjórnendur hafa aukna stjórnun þar sem samningagerð er sífellt í gangi sem orsakar „velja og hafna“ aðferð.

Tafla 1. Formlegur og óformlegur sveigjanleiki

2.7 Gallar og takmarkanir sveigjanleika

Sveigjanleiki getur haft mikinn ávinning fyrir bæði atvinnurekendur og starfsmenn. Sveigjanlegt vinnufyrirkomulag getur hjálpað til við að svara aukinni samkeppni á markaði, ýtt undir að fólk geti hagrætt vinnutíma sínum að öðrum hlutverkum í lífi þeirra, auk fjölmargra annara kosta sem áður hafa verið ræddir. Þrátt fyrir þetta þá hefur viðleitni til aukins sveigjanleika orðið fyrir töluverðri mótspyrnu hjá báðum aðilum (Hið gullna jafnvægi, 2000).

Samkvæmt Hinu gullna jafnvægi (2000) þá er hættu á að atvinnurekendur nýti sveigjanleikann með neikvæðum hætti, svo sem að ganga gegn réttindum starfsmanna, til dæmis varðandi veikindarétt, með að takmarka starfsöryggi, takmarka tekjumöguleika, lengja vinnutímann eða þrengja val um vinnutíma. Einnig hefur reynst erfitt að sinna stjórnunarþættinum í sveigjanleika og tryggja stöðugleika og gæði þjónustunnar, til dæmis hvernig er best að hafa eftirlit með þeim sem vinna heima- eða fjarvinnu? En hún er talin hvað vandmeðförnust. Innleiðing sveigjanleika er heldur ekki vandalaus og margir þættir sem þarf að líta að auk þeirra valkosta sem eru í boði hvað varðar hvar, hvænær, og hversu lengi vinnan er unnin, svo sem fyrirkomulag launaútreikninga, starfsmannamál, aukin upplýsingaöflun o.s.frv. Kostnaður við þessa þætti ætti samt sem áður að breytast í ávinning áður en langt um líður. Samkvæmt rannsókn CIPD árið 2003 þá er stærsti vandinn við að innleiða sveigjanleika á árangursríkan hátt, erfiðleikarnir við að sannfæra millistjórnendur að takast á við aukið sveigjanlegt vinnufyrirkomulag. Stjórnendur sem hafa umsjón með teymisvinnu finnst sveigjanlegt vinnufyrirkomulag oft standa í vegi fyrir frammistöðutengdum markmiðum, því sveigjanleg vinna fyrir suma, þýðir meiri vinna fyrir aðra (Torrington o.fl., 2008). Til að sveigjanlegt vinnufyrirkomulag er mögulegt og árangursríkt er mikilvægt að skilningur, umburðarlyndi og stuðningur sé á milli stjórnenda og samstarfsfólks (Hið gullna jafnvægi, 2000).

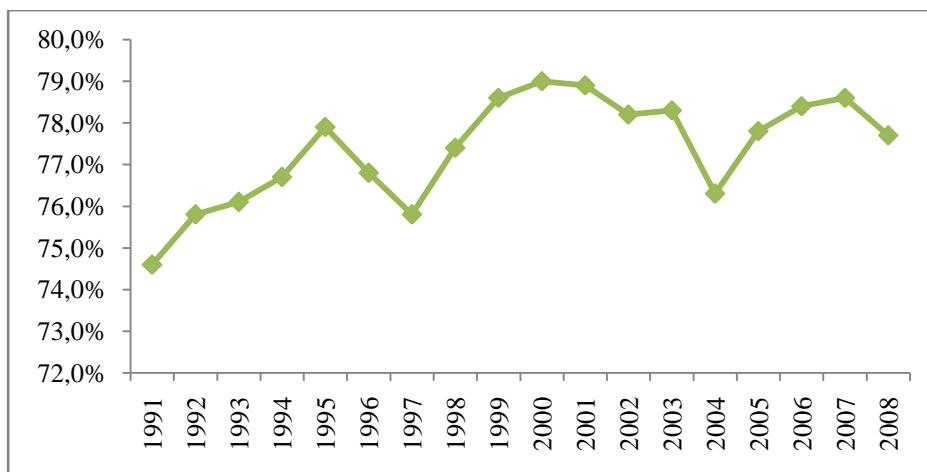
3 Þróun á Vinnumarkaði

Mikil þróun hefur átt sér stað á vinnumarkaðinum, bæði hvað varðar atvinnuþátttöku og lagabreytingar. Þessar breytingar hafa mjög mikil áhrif á réttindi starfsfólks. Lög um 40 stunda vinnuviku, þingsályktanir um fjölskyldustefnur og aðgerðir til að styrkja stöðu fjölskyldunnar, jafnréttislög og fæðingar- og foreldraorlof eru öll atriði sem atvinnurekendur þurfa að laga sig að. Þar með hafa atvinnurekendur þurft að taka hefðbundið vinnuskipulag til endurskoðunar (Hið gullna jafnvægi, 2000).

3.1 Atvinnuþátttaka

Þróun á vinnumarkaði hefur haft mikil áhrif á eftisþurnina eftir því að geta betur samræmt atvinnu og einkalíf. Sífelld fleiri útivinnandi konur vilja geta samræmt atvinnu og einkalíf betur. Mikil þróun hefur líka verið í lagasetningu sem kveður á um fjölskyldustefnur og aðgerðir í að styrkja stöðu fjölskyldunnar (Torrington o.fl., 2008). Jafnframt hafa foreldra- og fæðingarorlofsréttindi verið aukin stórlega, sérstaklega hvað varðar rétt feðra til fæðingarorlofs. Þetta helst saman við þær breytingar sem hafa orðið á samfélaginu síðustu áratugi. Hér áður fyrr helguðu giftar konur og mæður sér heimilinu en aftur á móti voru karlarnir fyrirvinnurnar og unnu utan heimilisins. Í dag hefur orðið mikil breyting og eru konur menntaðari og vinna almennt í launaðri vinnu utan heimilis. Árið 1945 var atvinnuþátttaka kvenna ekki nema 35,8% en hafði aukist upp í 60% árið 1960. Orsökina fyrir svo miklu stökki í atvinnuþátttöku er sú að miklar samfélagslegar breytingar áttu sér stað á vinnumarkaði og kvenfólk farið að krefjast réttar síns til jafnræðis á við karlmenn (Ingólfur V. Gíslason, 2007). Aukin krafa hefur orðið á jafna skiptingu kynjanna í umönnun og uppeldi barna sem og að karlar jafnt sem konur sinni heimilinu og öðrum hlutum sem oftast voru skilgreind sem sérstök karla- og kvennahlutverk. Í dag eru bæði karlar og konur komin í hlutverk fyrirvinnu heimilisins og jafn sjálfsagt að konur stefni á starfsframa og karlar (Ásta Snorradóttir, 2005).

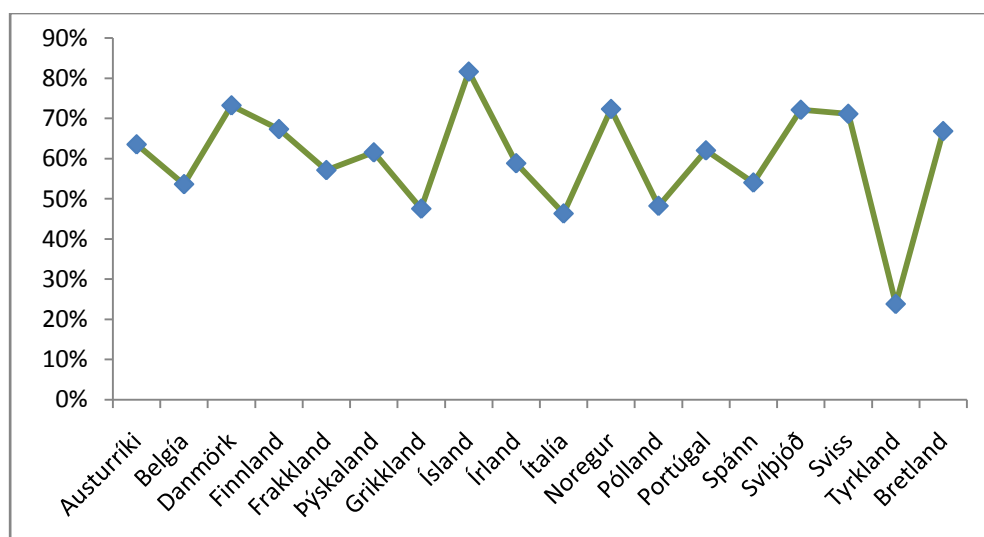
Á mynd 3 sést hver atvinnuþátttaka kvenna á Íslandi hefur verið á árunum 1991 til 2007 samkvæmt útreikingum Hagstofu Íslands (2008)



Mynd 3. Atvinnuþátttaka kvenna á Íslandi 1991-2007

Á mynd 3 sést að atvinnuþátttaka kvenna hefur verið mjög há á Íslandi síðustu tæpa tvo áratugi hjá konum á aldrinum 16-74 ára. Mest fór atvinnuþátttakan upp í 79% árið 2000 en minnst stendur hún í 74,6% árið 1991. Þrátt fyrir að þessar tölur spanni ekki stórt bil þá sést að atvinnuþátttaka hefur farið stigvaxandi frá 1991 en tekið sviptingum síðan 1945 þegar hún var einungis 35,8%.

Til samanburðar við önnur OECD ríki sýnir mynd 4 atvinnuþátttöku kvenna nokkra handahófsvalinna Evrópuríkja árið 2006 (OECD, 2006).



Mynd 4. Atvinnuþátttaka kvenna í nokkrum OECD löndum 2006

Á mynd 4 sést að Ísland er með góða forystu hvað varðar atvinnuþátttöku kvenna eða 82%. Hinar norðurlandþjóðirnar fylgja fast á eftir auk Sviss en aftur á móti er atvinnuþátttaka allra minns í Tyrklandi eða einungis 24%. Atvinnuþátttaka kvenna virðist fara minnkandi eftir hve nær dregur mið- og austur Evrópu. Líklegt er að þar

spili menningarmunur stóran þátt. Meðaltalið innan allra OECD landa er 56,8% , sem er mun lægra en atvinnuþátttakan á Íslandi er. Vert er einnig að taka fram að talan fyrir Ísland er lítilega hærri í mælingum OECD en hjá Hagstofu Íslands en trúlega er það vegna einhvers munar í mælingaaðferð, trúlega vegna aldurs eða öðru þess háttar. Þar sem munar svo litlu er samt óhætt að áætla að þessi samanburður er marktækur.

3.2 Lagaleg þróun á vinnumarkaði

Miklar breytingar hafa átt sér stað innan lagarammans sem getur orsakað það að fleiri, bæði karlar og konur sjái sér efni í að njóta meiri sveigjanleika í starfi til að geta betur tekið þátt í einka- og fjölskyldulífi sínu.

Fyrst ber að nefna lög um 40 stunda vinnuviku nr. 88/1971 með áorðnum breytingum. Þar kveður helst á að:

„Í hverri viku skulu ekki vera fleiri en 40 dagvinnutímar, sem vinna ber á því dagvinnutímabili á virkum dögum vikunnar, sem aðilar koma sér saman um. Heimilt er að semja um skemmri vinnuviku. Að jafnaði skulu unnar 8 klukkustundir í dagvinnu á degi hverjum frá mánudegi til föstudags, nema annar vinnutími henti betur af sérstökum ástæðum og um það sé samið af aðilum. Heimilt er að semja um tilfærslu á dagvinnutímum, þannig að dagvinnutímar verði fleiri en 40 á tilteknum árstímum og færri á öðrum, en að meðaltali á ári hverju ekki fleiri en 40. Þegar dagvinnu er skilað með 8 stunda vinnu á dag frá mánudegi til föstudags skal næturvinna taka við á föstudögum strax og lögboðinni eða umsaminni vinnuviku er lokið. Heimilt er að semja um vaktavinnu, og taka ákvæði þessara laga ekki til þess vinnufyrirkomulags að öðru leyti en því, að ekki skal miða við fleiri en 40 klst. dagvinnu á viku, að meðaltali“.

Þegar lesið er yfir lög um 40 stunda vinnuviku má sjá að af miklu leyti geti vinnuveitandi og starfsmaður samið sín á milli um það vinnufyrirkomulag sem hentar best, svo lengi sem það fer ekki fram úr þeim tíma sem leyfilegur er, og hvíldartími er virtur. Þetta fyrirkomulag ýtir undir og stuðlar að aðilar geta tileinkað sér sveigjanleika í starfsemi sem og starfi.

Þingskjal 1230. (1997) um mótun opinberrar fjölskyldustefnu og aðgerðir til að styrkja stöðu fjölskyldunnar var samþykkt á Alþingi 1997. Meginforsendur hennar eru að styrkja stöðu og velferð fjölskyldunnar og snerta verkefni hennar öll svið þjóðlífsins. Hún byggir fyrst og fremst á að:

1. *að velferð fjölskyldunnar byggist á jafnrétti karla og kvenna og sameiginlegri ábyrgð á verkaskiptingu innan hennar,*
2. *að fjölskyldan er vettvangur tilfinningatengsla,*
3. *að fjölskyldulífið veiti einstaklingum, einkum börnum, öryggi og tækifæri til að þroska eiginleika sína til hins ýtrasta.*

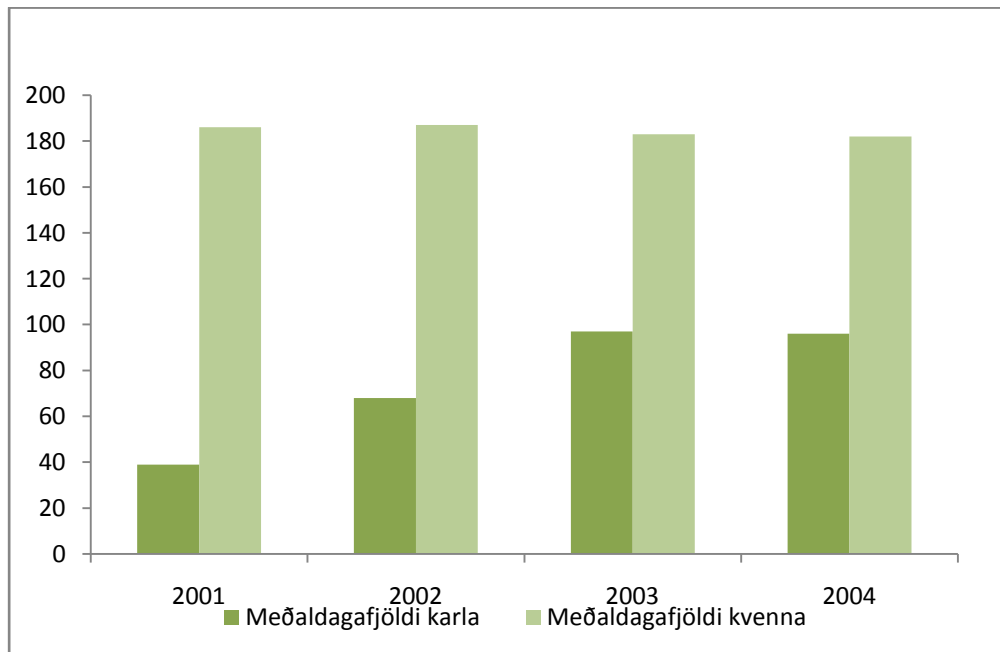
Fjölskyldustefnan inniheldur einnig aðgerðir svo sem stofnun á opinberu fjölskylduráði, úrbætur á stöðu barnafjölskyldna og réttur beggja foreldra til fæðingarorlofs þar sem sérstaklega verður litið á að auka rétt feðra til fæðingarorlofs.

3.2.1 Fæðingar- og foreldraorlof

Langt undir aldamót tóku karlar ekki fæðingarorlof og margir stjórnendur litu á kvenfólk sem minna verðmæta starfskrafta vegna barneigna þeirra. Til að draga úr þessari mismunun á vinnumarkaði þurfti að gera fæðingarorlof þannig úr garði gert að karlar og konur sætu við sama borð. Árið 2000 voru gerðar miklar breytingar á lögum um fæðingarorlof. Markmið þeirra er að barni skuli vera tryggðar samvistir við bæði föður og móður auk þess að foreldrum er gert kleift að samræma fjölskyldulíf og atvinnu. Árið 2003 var búið að lengja orlofið um einn mánuð í senn sem bundnir voru feðrum síðan 2000. Í dag kveður fæðingarorlofið á um að bæði karl og kona hafa þrjá mánuði hvort í orlof og saman eiga þau þrjá mánuði sem þau geta skipt á milli sín. Samtals gerir þetta níu mánuði, en að auki fyrir hvert auka barn sem fæðist, til dæmis ef um tvíbura ræðir, bætast við þrjár auka mánuðir til skiptanna fyrir foreldra. Auk þessa var innleiddur sveigjanleiki í lögin þar sem starfsmaður gat með samkomulagi við atvinnurekanda skipt fæðingarorlofinu á fleiri tímabil eða minnkað starfshlutfall sitt og tekið orlofið samhliða. Sérstakt foreldraorlof var einnig bætt við lögin en þar kemur fram að hvort foreldri um sig á rétt á 13 vikna greiðslulausu orlofi til að annast barn sitt allt til átta ára aldurs (Ingólfur V. Gíslason, 2007)

Margt í lögunum kvað einnig á um aukinn rétt starfsmanna. Svo ber að nefna að vernd þungaðra kvenna, en þar var vinnuveitanda gert skylt að breyta, án launalækkunar, vinnuskilyrðum eða vinnutíma þungaðrar konu, konu sem nýlega hefur alið barn eða konu með barn á brjósti ef ætla má að öryggi hennar eða heilbrigði sé í hættu. Starfsmönnum er einnig tryggt að ráðningasamningar þeirra haldist óbreyttir á meðan á orlofi stendur og eins er óheimilt að segja honum upp vegna orlofsins. Þungaðar konur hafa einnig þessi réttindi (Ingólfur V. Gíslason, 2007).

Samkvæmt Ingólfi V. Gíslasyni (2007) hefur orðið verulegur árangur af setningu laganna, sérstaklega hvað varðar aukinn rétt fedra til fæðingarorlofs. Á mynd 5 má glögglega sjá meðaldagafjölda sem karlar og konur nýttu af fæðingarorlofi sínu á árunum 2001-2004.



Mynd 5. Nýting fæðingarorlofs

Mynd 5 sýnir að síðan ný lög um fæðingarorlof voru samþykkt, og með þeim réttur foreldra stóraukinn, hefur sá meðaldagafjöldi sem karlar taka sér í fæðingarorlof snarhækkað. Strax árið 2001 er hann kominn í 39 daga en ríflega tvöfaldar sig árið 2004. Á sama tíma hefur meðaldagafjöldi kvenna lítilega lækkað en ekki til að tala um. Ber þessi lagasetning því greinilega merki þess hve mikil áhrif hún hefur á rétt fedra til orlofs og hvernig hún stuðlar að því markmiði sem með henni var sett, að barn eigi að geta notið samvista við báða foreldra sína. Árið 2004 var meðaldagafjöldi

karla sem nýttu fæðingarorlof sitt 96 dagar sem eru rétt rúmlega þrjú mánuðir ef frídagar eru teknir með.

Vægast sagt má segja að breytingar á lögum um fæðingarorlof hafi verið byltingakenndar breytingar sem styrkja enn þá betur stöðu starfsfólks og rétt þeirra. Augljóst er að þessar breytingar stórauka getuna til að samræma betur atvinnuna við einkalíf, og gerir bæði konum og körlum kleift að eiga starfsframa og vænlegt einkalíf, svo ekki sé talað um jafnrétti kynjanna. Árið 2005 tók Ingólfur V. Gíslason (2007) viðtal við níu feður sem tóku lengra orlof en bundið var við þá. Aðal ástæða þess var að vinnumarkaðsstaða konunnar var aðalskýringin á óvanalega löngu orlofi þeirra, því hún taldi sig ómögulega geta verið fjarri vinnustað í marga mánuði. Miðað við þessar niðurstöður má ætla að fyrirtækið sem konurnar unnu í hafi ekki verið mjög sveigjanlegt og myndi til að mynda falla illa að líkani Atkinson um „Hið sveigjanlega fyrirtæki“, því það byggist á að kjarnastarfsmenn geti flakkað auðveldlega á milli starfa og tileinkað sér starfshætti samstarfsmanna sinna. Í þessu tilfelli virðist sem enginn hafi auðveldlega geta gengið í störf kvennanna sem voru í þessum tilvikum kjarnastarfsmenn í sínum fyrirtækjum, og þar með töldu þær sig þurfa að taka vinnunna fram yfir einkalífið.

3.2.2 Jafnrétti og bann við uppsögnum vegna fjölskylduábyrgðar

Markmið Laga um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008 er fyrst og fremst að: *„koma á og viðhalda jafnrétti og jöfnum tækifærum kvenna og karla og jafna þannig stöðu kynjanna á öllum sviðum samfélagsins. Allir einstaklingar skulu eiga jafna möguleika á að njóta eigin atorku og þroska hæfileika sína óháð kyni“*. Markmiði þessu má ná með ýmsum hætti en ber þar helst að nefna að gera bæði konum og körlum kleift að samræma fjölskyldulíf og atvinnu. Atvinnurekendum er því gert að gera nauðsynlegar ráðstafanir til að gera báðum kynjum kleift að samræma atvinnu sína og einkalíf svo sem ábyrgð gagnvart fjölskyldu. Það getur verið með að auka sveigjanleika í skipulagningu vinnu og vinnutíma þannig að tillit sé tekið til bæði atvinnunnar og fjölskylduáðstæðna. Starfsmönnum er einnig auðveldað að hefja störf á ný eftir fæðingar- og foreldraorlof eða annars konar leyfi frá vinnu vegna fjölskylduáðstæðna.

Lög nr. 27/2000 um bann við uppsögnum vegna fjölskylduábyrgðar starfsmanna styrkja enn fremur stöðu fjölskyldunnar og ýta undir að starfsfólk geti samræmt

einkalífið saman við atvinnuna. Lög þessi kveða helst á um að: „ Óheimilt er að segja manni upp störfum eingöngu vegna fjölskylduábyrgðar sem hann ber. Með fjölskylduábyrgð er átt við skyldur starfsmanns gagnvart börnum, maka eða nánum skyldmendum sem búa á heimili hans og greinilega þarfnast umönnunar hans eða forsjár, svo sem vegna veikinda eða fötlunar“.

4 Samræming atvinnu og einkalífs

Í kafla tvö var rætt hvernig fyrirtæki geta aukið sveigjanleika sinn til að geta betur og örugglega svarað óvissu sem myndast í umhverfi þeirra. Þar var komið inn á að ein ástæða þess að fyrirtæki þurfi að vera sveigjanleg, sérstaklega í nútímasamfélagi er aukin krafa starfsfólks að geta betur samræmt atvinnu sína og einkalíf. Farið var í megin form sveigjanleika sem fyrirtæki geta boðið upp á, sem bæði hagnast fyrirtækinu og starfsfólki þess. Þau form sveigjanleika sem fyrirtæki geta boðið upp á spila stóran þátt í því að starfsfólk geti samræmt atvinnu og einkalíf. Í kafla þrjú var farið í hvernig þróun á vinnumarkaði hefur orðið til þess að meiri krafa er um að starfsfólk óskar frekar eftir því að geta samræmt atvinnu og einkalíf til að reyna að finna sem best jafnvægi þar á milli. Í kafla fjögur heldur þessi umfjöllun áfram og fleiri áhrifaþættir sem skipta miklu máli þegar kemur að því að samræma atvinnu og einkalíf verða ræddir, svo sem fyrirtækjamening og fjölskylduvæn starfsmannastefna. Fjölmargir fræðimenn og aðrir rannsakendur hafa skoðað og rætt samræmingu atvinnu og einkalífs og hafa verið gerðar fjölmargar rannsóknir um það efni. Verður nokkrum gerð skil hér til að gefa gleggri mynd af hvaða þættir það eru sem spila mest inn í til að samræma sem best, og hvaða áhrif það að geta samræmt atvinnu og einkalíf hefur. Síðast í þessum kafla verða helstu takmarkanir sveigjanleika og samræmingar atvinnu og einkalífs dregnar fram samkvæmt fræðinni.

4.1 Skilgreining á hugtakinu samræming atvinnu og einkalífs

Til að byrja með er mikilvægt að skýra hvað felst í því að samræma atvinnu og einkalíf. Hugtakið getur þýtt ólíkt í huga fólks, og er mjög misjafnt hvernig og hversu mikið fólk þarf að breyta vinnuhögum sínum til að því finnist það vera að samræma betur atvinnu sína og einkalíf. Oft er líka talað um jafnvægi milli atvinnu og einkalífs (e. Work life balance). Galinsky (2003) bendir á að hugtakið jafnvægi gefi til kynna að ef maður bætir einhverju við annað til dæmis vinnuna þá óhjákvæmilega þarf maður að taka af hinu, í þessu tilviki myndi það bitna á einkalífínu/fjölskyldulífínu. Því er jafnvægi í þessum skilningi annað hvort/eða hugtak. Sérstakt vandamál verður þó þegar starfsmaður nær hvorki að skila því sem ætlast er til af honum í einkalífínu né atvinnunni (Inga Hanna Guðmundsdóttir og Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2005). Þrátt fyrir kenninguna um jafnvægi sýnir Galinsky (2003) fram á að jafnvægi þurfi ekki endilega að þýða að með að auka eitt þurfi að minnka annað, því að fólk í góðri atvinnu er mun líklegra til að fara heim í betra skapi sem gefi þá af sér mun betri áhrif

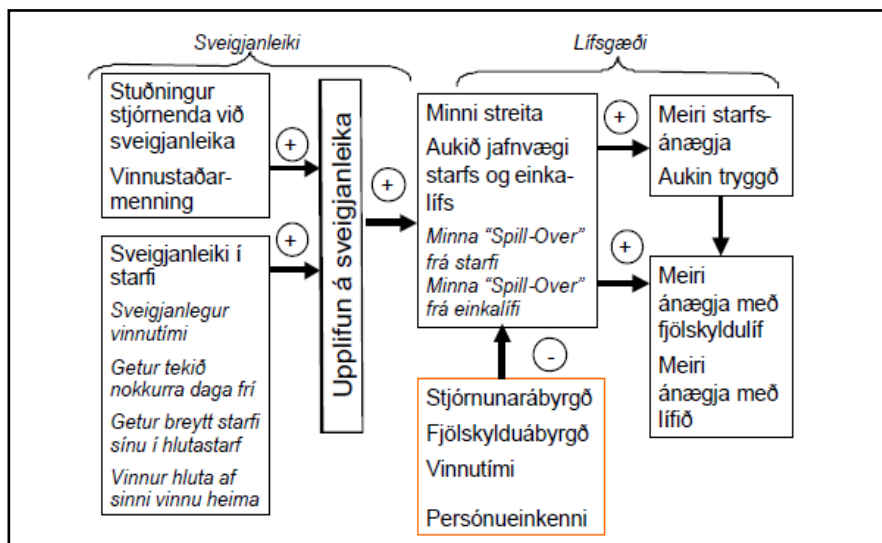
á einkalífið en fólk sem er óánægt í vinnu. Þannig getur atvinnan aukið við einkalífið án þess að draga þurfi af atvinnunni. Í þessari ritgerð verður leitast eftir því að draga fram hvernig það getur átt sér stað. Jafnframt skal taka fram að hugtakið samræming atvinnu og einkalífs inniheldur í þessari ritgerð hvernig fólk samræmir atvinnu við einkalíf. Undir einkalíf getur fallið til dæmis fjölskyldutengdir hlutir svo sem umönnun barna og annað sem flokkast undir fjölskyldulíf, eins það sem fólk gerir í frítíma sínum svo sem íþróttir, sjálfboðavinna o.s.frv. (Mescher ofl., 2009). Einkalíf er því allt sem fólk gerir fyrir sjálft sig og aðra utan atvinnu.

4.2 Sveigjanleiki fyrir starfsfólk

Sveigjanleiki getur skipt alla máli á starfsstað. Þrátt fyrir að oftast er talað um að fjölskyldur, sérstaklega fólk með ung börn þurfi á auknum sveigjanleika í starfi að halda þá nær það einnig til mun fleiri hópa. Það skiptir ekki máli hvort fólk er ungt eða gamalt, karlar eða konur, einhleypir eða fjölskyldufólk, stjórnendur eða hinn almenni starfsmaður. Allir þessir hópar geta þurft á sveigjanleika að halda einhverntímann á starfsferlinum. Það hefur mjög jákvæð áhrif á viðhorf til starfsstaðar að starfsfólk viti að sveigjanleiki fyrir það er til staðar, þrátt fyrir að það þurfi ekki að nýta sér hann á þeim tímapunkti sem það er á í dag. Viðhorf fólks til sveigjanleika eftir því hvar og hverjir viðkomandi eru, eru afar ólík. Þannig getur verið mikill munur á því eftir hverju hver og einn óskar til að geta betur samræmt atvinnu sína við einkalífið (Hið gullna jafnvægi, 2000). Ungt fólk og foreldrar á hápunkti starfsferils síns vilja geta átt starfsframa og sinnt börnum sínum. Á sama tíma vill eldra fólk jafnvel minnka við sig vinnu smátt og smátt til að geta sinnt sjálfum sér betur án þess að þurfa skilja alveg við atvinnu sína og starfsframa á einu bretti. Sveigjanleiki á starfsstað er því mjög mikilvægur fyrir starfsfólk því það vill að öllu líkindum ná árangri í bæði atvinnu sinni og einkalífi sem eru oftast veigamestu þættir í lífi flestra. Bæði fyrirtæki og starfsmenn hafa hag að því að reynt er að finna út úr hvað veldur árekstrum á vinnustað, því líðan starfsfólks hefur mikið að segja um árangur fyrirtækja, fjölskyldna og einstaklinga (Inga Hanna Guðmundsdóttir og Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2005).

Gallup framkvæmdi könnun fyrir Hið gullna janfvægi (2000) sem sýnir hvernig sveigjanleiki hefur áhrif á lífsgæði fólks bæði beint og óbeint. Samkvæmt niðurstöðum könnunarinnar, þá upplifir fólk meiri starfsánægju, tryggð gagnvart

fyrirtækinu, ánægju með fjölskyldulífið og lífið almennt þegar það upplifir meiri sveigjanleika. Mynd 6 sýnir þetta orsakasamhengi.



Mynd 6. Áhrif sveigjanleika á lífsgæðin (Heimild: *Hið gullna jafnvægi*, 2000. bls. 13)

Á mynd 6 sést hvernig þættir eins og stuðningur stjórnenda við sveigjanleika, sveigjanleika í starfi og vinnustaðarmenning hafa áhrif á hvernig starfsfólk upplifir sveigjanleikann. Ef þessir þættir eru jákvæðir þá eykur það lífsgæði fólks og þar með ætti fólk að ná að samræma betur atvinnuna við einkalífið. Aftur á móti geta þættir eins og stjórnunarábyrgð, fjölskylduábyrgð, vinnutími og persónueinkenni valdið neikvæðri upplifun og dregið úr ánægju starfsmanns. Þannig skiptir til dæmis miklu máli hversu vongóður og jákvæður starfsmaður er, hversu góð upplifun hans verður (Inga Hanna Guðmundsdóttir og Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2005).

4.3 Fyrirtækjamenning

Jones (2007, bls. 177) skilgreinir fyrirtækjamenningu: „að hún er samansafn sameiginlegra gildna og venja sem stjórna samskiptum milli starfsfólks og eins samskiptum við fólk utan fyrirtækisins“.

Fyrirtækjamenning skiptir miklu máli þegar starfsfólk óskar eftir því að geta samræmt atvinnu og einkalíf. Sýnt hefur verið fram á að fjölskylduvæn fyrirtækjamenning geti leitt til meiri starfsánægju, frammistöðu, og afkasta sem skilar sér í að minni starfsmannavelta er í fyrirtækinu. Enn fremur felur fjölskylduvæn fyrirtækjamenning í sér að stefna fyrirtækisins byggist á að taka tillit til þeirra fjölbreyttu hlutverka sem

starfsfólk stendur frammi fyrir. Það ýtir undir að starfsfólk geti betur samræmt hlutverk sín (Jafnréttisstofa).

Þegar fyrirtæki tileinka sér aukinn sveigjanleika og samfélagsleg þróun verður í umhverfinu er ekki ólíklegt að fyrirtækjamenningin þróist í takt við það. Aukinn sveigjanleiki fyrirtækja, sveigjanlegur og fyrirsjáanlegur vinnutími er talinn lykilatriði til að skapa fjölskylduvæna fyrirtækjamenningu (Jafnréttisstofa). Önnur atriði sem eru mjög mikilvæg til að ýta undir fjölskylduvæna fyrirtækjamenningu er að skapa opið andrúmsloft á vinnustaðnum. Það felst í því að ræða fjölskyldumál og einkalíf sitt sín á milli. Samkvæmt Jones (2007) eru stjórnendur í forystuhlutverki við að skapa fyrirtækjamenningu og því er mikilvægt að þeir sýni stuðning við að skapa fjölskylduvænt og opið andrúmsloft. Ein leið til að ýta undir fjölskylduvænleika fyrirtækisins getur verið að skipuleggja uppákomur utan vinnutíma þar sem starfsmenn geta boðið með sér sínum nánustu svo sem börnum, maka eða vini (Jafnréttisstofa, 2007)

Fyrirtækjamenning getur verið bæði jákvæð og neikvæð. Fyrirtækjamenning sem er jákvæð getur skapað fyrirtækjum mikla velgengni. Vinnustaðarandi eykst og vinnuumhverfið er mjög ánægjulegt fyrir flesta starfsmenn. Jákvæð fyrirtækjamenning ýtir undir góða samvinnu, gott flæði upplýsinga, og hjálpar til við að laða að hæfasta og besta starfsfólkið (El-Nadi). Neikvæð fyrirtækjamenning er því í rauninni andstaðan við hina jákvæðu en áhrif sem hún getur haft er að starfsfólk vill eða þorir ekki að sýna andstöðu þó það viti betur, andmælir ekki eða gera hluti sem stangast á við það sem stjórnanda þætti best svo dæmi sé tekið (Kilmann, 2000). Árið 2000 var gerð könnun fyrir „Hið gullna jafnvægi“, þar kom í ljós að í þeim fyrirtækjum sem voru með jákvæða fyrirtækjamenningu ríkti almennt sú skoðun að karlar gætu tekið tveggja vikna fæðingarorlof án þess að það hefði áhrif á stöðu þeirra innan fyrirtækisins. Í þeim fyrirtækjum sem almennt höfðu neikvæða fyrirtækjamenningu ríkti ekki þessi skoðun (Ingólfur V. Gíslason, 2007). Vert er að taka fram að þetta er um það leyti sem lög um fæðingarorlof tóku byltingarkenndum breytingum og réttur til orlofs stóraukinn, sérstaklega hjá körlum. Aftur á móti sýnir þetta dæmi samt sem áður hvernig jákvæð fyrirtækjamenning styður við starfsfólk sem vill geta betur samræmt atvinnu sína og einkalíf.

4.4 Fjölskylduvæn starfsmannastefna

Aðstæður eru breyttar bæði fjölskyldna og fyrirtækja samanber aukna atvinnuþátttöku kvenna, breytingar á lögum og þá þróun sem hefur orðið á vinnumarkaði undanfarin ár og áratugi. Samhliða þessum breytingum kemur inn að fólk vill geta samræmt betur atvinnu og einkalíf og getur það orðið vandamál því vinnumarkaðurinn hefur að takmörkuðu leyti náð að aðlaga sig að fullu í samræmi við þessar breyttu aðstæður. Þar af leiðandi mun spenna sem upp getur komið á milli atvinnu og einkalífs bæði skaðað starfsfólkið sem einstaklinga og eins fyrirtækin. Svárið við þessu hefur verið að innleiða fjölskylduvæna starfsmannastefnu (Linda Rut Benediktsdóttir, 1999). Linda Rut Benediktsdóttir (1999, bls 2) skilgreinir fjölskylduvæna starfsmannastefnu svo: „*Fjölskylduvæn starfsmannastefna er markviss stefna fyrirtækisins sem gerir starfsmönnum kleift að samhæfa starf og fjölskylduábyrgð, fyrirtækjunum til hagsbóta og starfsmönnum til aukinna lífsgæða*“. Fer þessi skilgreiningu saman við kenningu Galinsky (2003) um að atvinnan og einkalífið geti bætt hvort annað upp án þess að draga þurfi af hinu. Í hnotskurn má skilgreina fjölskylduvæna starfsmannastefnu eins og hér að ofan, en hún þarf þó alltaf að taka mið að því hvernig fyrirtækið er sem á að innleiða hana í. Fyrirtæki eru í misjöfnum starfsstéttum og skipulag þeirra mjög fjölbreytt eins og fyrirtækin eru mörg. Þar með er mikilvægt að starfsmannastefnan passi við fyrirtækið og starfsfólk þess.

Fyrirtæki hagnast á því að vera aðlaðandi vinnustaður, bæði vegna orðspors og eins til að geta náð til sín hæfasta starfsfólkinu og auka fjölda umsækjenda, jafnframt að draga úr starfsmannaveltu. Góð og skýr starfsmannastefna hjálpar fyrirtækjum að ná þessum markmiðum (Jafnréttisstofa, 2007, Linda Rut Benediktsdóttir, 1999). Samkvæmt Ingu Hönnu Guðmundsdóttur og Árelíu Eydísi Guðmundsdóttur (2005) geta stefnur fyrirtækja og aðferðir sem taka á undanföllum árekstra milli atvinnu og einkalífs verið mjög gagnlegar til að draga úr árekstrum, og hjálpað til við að finna jafnvægi.

Stjórnendur spila megin þátt í því að móta fjölskylduvæna starfsmannastefnu. Mikilvægt er þó að það sé gert í samvinnu við starfsmenn til að hún verði öllum til hagsbóta. Stjórnendur þurfa því að sína stuðning við starfsmenn, því þannig er best hægt að tryggja að tekið sé á vandamálum komi þau upp. Til að fjölskylduvæn starfsmannastefna virki í framkvæmd, þurfa stjórnendur fyrst og fremst að tileinka sér

það viðhorf að það er fyrirtækinu og starfsmönnum þess til hagsbóta að atvinnan og einkalífið styrki hvort annað en stangist ekki á (Linda Rut Benediktsdóttir, 1999).

Stjórnendur sem fyrirmyndir í fyrirtækinu spila lykilþátt í því að fá stefnuna til að virka sem skildi, því er mjög mikilvægt að þeir fari sjálfir eftir henni. Þar með þurfa stjórnendur að passa sig á því að samræma atvinnu sína og einkalíf. Stefnan ein og sér er ekki nægjanleg heldur verða stjórnendur að sína viljann í verki (Inga Hanna Guðmundsdóttir og Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2005).

4.5 Sveigjanleiki og samræming í reynd

Sveigjanleiki á vinnustað og samræming atvinnu og einkalífs eru hugtök sem eru ekki ný á nálinni, aftur á móti hefur umræðan um þessa þætti stóraukist undanfarin ár. Margar rannsóknir hafa verið gerðar um hvernig fólk nýtir sér sveigjanleika í starfi og hvort fólk er í raun og veru að finna hið gullna jafnvægi í atvinnu og einkalífi. Í gegnum söguna og samfélög heimsins hafa hlutverkin alltaf verið fleiri en eitt. Hlutverkatogstreita er eitthvað sem getur komið upp hjá einstaklingum finni þeir að þeir standi sig ekki sem skildi í þeim hlutverkum sem þeir sinna (Ásta Snorradóttir, 2005). Í þessum kafla verða gerð skil á nokkrum athugunarverðum rannsóknum um þessi málefni sem sýna hvernig sveigjanleiki og samræming atvinnu og einkalífs eru að virka í reynd og hvaða þættir spila inn í að ná auknu jafnvægi á milli hlutverkanna í lífi fólks.

Íslenskt fólk vinnur almennt langan vinnudag og er atvinnuþátttaka beggja kynja með því mesta sem þekktist. Árekstrar atvinnu og heimilislífs eru einnig tíðari á Íslandi en í vestrænum löndum og þrengir vinnan oftast meira að heimilinu en heimilið að vinnunni, með tilheyrandi áhrifum á líðan og lífsgæði fólks. Ástæðan er helst sú að almennt ríkir meiri sveigjanleiki heima fyrir en í vinnunni. Leitin að hinu gullna jafnvægi milli atvinnu og einkalífs er því eitt það mikilvægasta verkefni sem fólk í nútímasamfélagi stendur frammi fyrir. Ef atvinna og heimili þrengja hvort að öðru er mjög líklegt að það komi niður á bæði gæðum vinnuframlags og eins heimilislífinu. Afköst minnka og ánægja og lífsgæði einnig (Kolbeinn H. Stefánsson, 2008).

Steinunn Hrafnadóttir vann rannsókn árið 2003 um vinnuumhverfi stjórnenda í félagslegri þjónustu á Íslandi. Sérstaklega var gerður greinamunur á kynjum og hvernig vinnuumhverfi spilaði þar inn í. Hugmyndir og gildi einstaklinganna voru

einnig könnuð og hvernig þau hafa áhrif á vinnu þeirra. Tekið var viðtal við 16 stjórnendur, en þar af voru sjö karlar og níu konur. 97,4% karla og 77,2% kvenna voru í hjónabandi eða sambúð. Meðal barnafjöldi þeirra voru þrjú börn. Niðurstöður voru að karlar voru líklegri til að annast viðgerðir á húsnæði og farartækjum heimilisins, konur voru aftur á móti líklegri til að annast einstaklinga vegna veikinda, fötlunar, eða aldurs. Karlar vörðu töluvert lengri tíma í vinnu á viku eða um 55 stundir á meðan konur vörðu 45 stundum. Þegar borið var saman karla- og kvennstjórnendur sem áttu eitt barn undir 12 ára aldri kom í ljós að karlar upplifðu frekar árekstra á milli atvinnu og einkalífs en konur. Almennt fannst þó báðum kynjum ganga vel að samræma atvinnu sína og einkalíf. Helstu leiðir sem farnar voru til samræmingar voru að vinna ekki yfirvinnu, vinna sveigjanlegri vinnutíma, vinna heima fyrir, og skýra sérstaklega á milli atvinnu og einkalífs (Edda Sigrún Svavarsdóttir, 2008).

Í könnun sem Gallup framkvæmdi fyrir Hið gullna jafnvægi (2000) kemur í ljós að eftirspurnin eftir sveigjanlegum vinnutíma er töluvert meiri en framboðið. Einnar mestur er áhuginn á sveigjanlegum vinnutíma meðal fólks á aldrinum 25 – 34 ára en það er einmitt aldurinn sem flestir eru farnir að huga að því að stofna fjölskyldu. Af þessu fólki hafði þó einungis 44% sveigjanlegan vinnutíma en 56% höfðu hann ekki, en 80% af þeim myndu þó vilja nýta sér hann ef hann stæði til boða. Gallup framkvæmdi einnig könnun fyrir Hið gullna jafnvægi (2000) á högum og viðhorfum fólks á vinnumarkaði til samræmingar atvinnu og einkalífs. Leiðir þessi könnun í ljós að á starfsstöðum sem hafa jákvæðari fyrirtækjamenningu og sveigjanleiki í starfi nýst við, er meiri tryggð, starfsánægja og ánægja með fjölskyldulífið, og lífið almennt hjá starfsfólki. Jafnframt að þar sem stuðningur stjórnenda við þarfir starfsfólks á sveigjanleika er meiri, er fólk almennt mun ánægðara en ella. Þeir sem upplifa því meiri sveigjanleika telja sig hafa sjaldnar takmarkaðan tíma fyrir einkalífið vegna atvinnunnar.

Galinsky (2003) rannsakaði hvernig fólk samræmir atvinnu og einkalíf út frá því hversu oft fólk tók atvinnuna fram yfir einkalífið og öfugt. Samanber rannsókn Hins gullna jafnvægis (2000) kom í ljós að fólk í hágæða vinnu og með meiri stuðning á vinnustað, er líklegra til að fara heim í betra skapi og með aukna orku til að takast á við skuldbindingar heima fyrir.

Samkvæmt Nordenmark (2002) og Kolbeini H. Stefánssyni (2008) er streita ekki mjög há meðal fólks sem þarf að sinna bæði fjölskyldu og atvinnu og lítur fólk almennt ekki á atvinnuna og heimilið sem streituvalda. Helsta ástæða þess er sú að hafa bæði vel borgaða og hágæða vinnu, auk stórrar fjölskyldu, en það ýtir undir árangur í lífinu. Einstaklingar fá sem sagt jákvætt viðmót frá fólkinu í kringum sig sem veldur til lengri tíma aukinni ánægju í formi sjálfstrausts og jákvæðrar sjálfsímyndar. Önnur hugsanleg skýring er sú að þar sem rannsókn Nordenmark (2002) er gerð í Svíþjóð þá hefur mikil þróun verið í því að hjálpa fólki að samræma atvinnu og einkalíf, í formi uppbyggingar á opinberu velferðarkerfi og barneigna- og foreldraorlofi. Þetta er samsvarandi þeirri þróun sem hefur átt sér stað á Íslandi og er til þess að styðja við að fólk geti sinnt bæði atvinnu og einkalífi.

Flestar rannsóknir áætla það að atvinnan er aðal ástæða þess að vandamál verður með að samræma atvinnu og einkalíf. Aukin áhersla hefur orðið á að mikil eftirspurn í einkalífinu geti ollið vandamáli í samræmingu alveg á sama hátt og atvinnan (Guest, 2002). Samkvæmt Ingu Hönnu Guðmundsdóttur og Árelíu Eydísi Guðmundsdóttur (2005) er þrýstingur í atvinnu eða einkalífi ein ástæða þess að fólk nær ekki að samræma sem skildi. Þátttaka í öðru hlutverkinu veldur því að einstaklingur nær ekki að sinna hinu hlutverkinu og hlutverkin rekast á. Upplifun, von og huglægt mat hefur því mikið að gera með hvernig einstaklingar ná að samræma atvinnu sína og einkalíf. Það að stjórna atvinnu og einkalífi hefur ekki einungis með það að gera að stjórna tímanum sem unninn er og tímanum sem er nýttur utan vinnu heldur skiptir orka, skap og hvernig fólk forgangsraðar í lífi sínu miklu máli. Hversu vongóðir einstaklingar eru helst í hendur við hvernig þeir líta á samræmingu atvinnu og einkalífs. Einstaklingar sem er vongóðir eru því mun líklegri til að líta ekki á samræminguna sem vandamál. Könnun sem gerð var á millistjórnendum í fyrirtæki í Reykjavík sýndi þannig fram á að viljastyrkur, útsjónarsemi, og það að vera vongóður skiptir miklu máli þegar kemur að því að samræma atvinnu og einkalíf. Gengur einstaklingum með þá eiginleika mun betur að samræma en þeim sem ekki eru þessum eiginleikum gæddir. Mikil neikvæðni og vonleysi getur þar með orðið til að jafnvægi á milli hlutverkanna fer úr skorðum. Ásta Snorradóttir (2005) bendir á að hugarástand skipti miklu máli hvernig einstaklingar forðast og vinna úr til dæmis neikvæðri streitu. Oft er tímastjórnun, skipulagning, sveigjanlegur vinnutími og forgangsroðun ekki nóg, heldur þurfa einstaklingar að horfa inn á við og ákveða hvað þeim finnst

mikilvægt og hvernig þeir vilja verja tíma sínum. Ef fólk lítur til að mynda á daglegt amstur sem hættuástand er næsta víst að streituferlið fari af stað í líkamanum. Með að ná að draga úr þessu ferli er hægt að auka jafnvægið á milli atvinnu og einkalífs. Það að fólk breyti hugsunarhætti sínum og líti á atburði eins og; „ég kem alltaf of seint“ og „ég stend mig aldrei nógu og vel“ á einstaka atburði sem hægt er að hafa stjórn á má draga úr streituástandinu. Þess í stað hugsa „ég kom of seint í dag, ég get skipulagt mig betur til að verða ekki of sein aftur“. Þannig má afstýra hættuástandi og eintaklingurinn gefur sér von og sleppir pirringnum og vonleysinu sem fylgir neikvæðninni.

Í rannsókn Hall og Atkinson (2006) færa þær rök fyrir því að aukið vald yfir vinnutíma veiti starfsfólki meira valdi yfir sumum sviðum vinnu sinnar, og jafnframt einkalífi sínu. Flest starfsfólk leitar eftir því að auka vald sitt yfir atvinnu sinni, hvernig og hversu mikið fer allt eftir því hvernig fólk lítur á hugtakið vald og hvað það getur gefið því. Vald getur flokkast í vald að utan og vald að innan. Hvernig fólki finnst það upplifa það fer mikið eftir persónuleika, oft gætir líka áhrifa frá lífsreynslunni og starfsumhverfinu. Fólk sem trúir á vald að innan líta á hluti sem þeir upplifa sem afleiðingu af þeirra eigin gjörðum en aftur á móti líta þeir sem trú á vald að utan ekki á þeirra gjörðir í orsakasambandi við útkomuna. Þannig mun það hvernig fólk lítur á vald hafa mikið með það að gera hvernig það nær að samræma atvinnu sína og einkalíf.

Atvinnuveitendur setja sig oft fram sem stuðningsmenn þess að fólk geti samræmt atvinnu sína og einkalíf. Mesher o.fl. (2009) rannsökuðu heimasíður fjölmargra fyrirtækja og skoðuðu á hvaða hátt var ýtt undir að fólk gæti samræmt betur atvinnu og einkalíf. Þrátt fyrir að vefsíðurnar létu fyrirtækin líta út fyrir góðan stuðning við þetta efni mátti lesa á milli línanna. Ef fólk kaus að fara þessa leið í starfi að þá yrði það að velja og hafna. Þetta sýnir fram á að hér er hugtakið jafnvægi í raun annað hvort/eða hugtak en ekki samkvæmt skýringu Galinsky (2003) að vinnan bæti við einkalífið og öfugt. Þegar samræmingaraðgerðir fyrirtækjanna voru skoðaðar nánar kom í ljós að þær voru mjög kynjaskiptar. Eins virtist umönnun barna vera helsta ástæða þess að fólk ætti að nýta sér einhvers konar sveigjanleika í starfi, og var þá helst litið á að það væri fyrir konur. Ef karlar hins vegar ættu að vilja nýta sér einhvers konar sveigjanleika í starfi þá væri það helst til einhvers annars en umönnunnar barna sinna. Einkalíf kvenna er því skilgreint sem að sinna börnum eða annars konar

umönnunarhlutverk. Einkalíf karla er áætlað vera mun innihaldsríkara en kvenna svo sem að stunda nám, ferðast, stunda íþróttir o.s.frv. Flestar vefsíðurnar setja fram viðmið um hver hinn kjörni starfsmaður er, sem er alltaf við, tekur vinnu fram yfir einkalíf og er alltaf tilbúinn til að leggja aðeins meira á sig en síðast. Miðað við hvernig samræmingaraðgerðir milli atvinnu og einkalífs eru settar fram lítur helst út fyrir að konur eru þeir starfsmenn sem helst vilja nýta þessar aðferðir. Þar með geta þær ekki verið „hinn kjörni starfsmaður“. Það geta aftur á móti karlar verið. Samkvæmt þessu er því fólkið sem er tilbúið að færa fórnir af starfsframa sínum en jafnframt leggja sig aukalega fram í vinnu fært um að njóta aðgerða til aukins jafnvægis milli atvinnu og einkalífs (Mescher o.fl., 2003). Jafnframt benda Mescher o.fl. (2003) fram á að aðgerðir til samræmingar atvinnu og einkalífs ekki sem rétt heldur sem forréttindi sem fyrirtæki bjóða upp á, og starfsfólk ætti að vera þakklátt fyrir að njóta.

4.6 Takmörk sveigjanleika og samræmingar atvinnu og einkalífs

Mikil fylgni er milli stöðu einstaklinga í fyrirtækjum og hverju þeir óska eftir til að geta betur samræmt atvinnu og einkalíf. Oftast eru það menntað fólk, stjórnendur og sérfræðingar sem hafa hvað mestan sveigjanleika í starfi. Á þann hátt geta þessir aðilar skipulagt atvinnu sína og frítíma til að koma sem mest á móti þeim hlutverkum sem þeir gegna utan atvinnu sinnar. Gallinn er samt sem áður sá að þessum störfum fylgir oft mikið álag vegna ábyrgðar og sértækni sem getur smitast yfir á fjölskyldulífið. Kröfur á þetta fólk einkennast oft af pressu og þörf fyrir árangur. Því léttir oft sveigjanleiki í starfi ekki daglegt líf þessa fólks. Minna menntuðu fólki skortir oft aukinn sveigjanleika í starfi en á móti kemur að kröfur er ekki eins miklar og því ekki um eins mikið andlegt álag að ræða (Linda Rut Benediktsdóttir, 1999).

Torrington o.fl. (2008) benda á að oft er talað um sveigjanleika í starfi og samræmingu atvinnu og einkalífs eins og það sé opið fyrir alla og allir geti tileinkað sér. Aftur á móti á það ekki við því að oftast er möguleikinn á að vinna heima og annars háttar sveigjanlegt vinnufyrirkomulag aðeins forréttindi fólks sem hefur mikla menntun að baki, eða er hátt skipað í stigveldi fyrirtækisins. Fólk í þessum störfum hefur nefnilega mun meiri áhrif á vinnuferlið sem það er í.

Eftirspurnin eftir sveigjanlegum vinnutíma er mun meiri en fyrirtæki geta boðið, og því er töluvert gap þar á milli (Torrington o.fl. 2008 og Hall og Atkinson 2006). 47%

af starfsfólki sem ekki njóta sveigjanlegs vinnutíma myndu vilja gera það og 35% myndu vilja vinna samþjappaða viku samkvæmt rannsókn sem var gerð í Bretlandi (Hogarth, Hassluck, Pierre, ásamt Wintherbotham og Vivian., 2001). Í könnun Gallup fyrir Hið gullna jafnvægi (2000) kom fram að af þeim einstaklingum sem ekki höfðu sveigjanlegan vinnutíma myndu 73% svarenda vilja nýta sér hann. Þörfin fyrir að vinna öðruvísi og á sveigjanlegri hátt er því stór ástæða að fólk vill og reynir að skipta um starf bæði innan fyrirtækis eða utan þess sem eykur starfsmannaveltu (Böheim og Taylor, 2004).

Í rannsókn Hall og Atkinson (2006) eru helstu takmörk sveigjanlegrar vinnu, áhrif hennar á starfsframa, og að sveigjanleg vinna er oft skilgreind sem eitthvað, aðeins konur ættu að nýta sér. Jafnframt að fólk veit ekki hvað er í boði og mögulegt fyrir það, auk þess að ferlar til að sækja um sveigjanlegan vinnutíma eru mjög óljósir. Ástæðan er því kannski sú að fólk nýtir sér ekki sveigjanleika því það veit ekki eða gerir sér ekki grein fyrir að það eru til stefnur um sveigjanleika í vinnu. Lausn á þessum vanda væri því meiri upplýsingagjöf.

5 Raunilvik

Í þessum kafla verður raunilvik um sveigjanleika og samræmingu atvinnu og einkalífs skoðað. Markmið þess er að sjá betur hvernig sveigjanleiki, fjölskylduvænleiki og samræming atvinnu og einkalífs kemur fram í reynd, og hvort það eigi rök við að reisa samkvæmt fræðunum og því sem áður hefur komið fram. Skoðað verður hvernig sveigjanleikinn birtist í fyrirtækinu og upplifun starfsmanna á honum, auk þess hvort og hvernig það nær að samræma atvinnu sína og einkalíf. Raunilvikið byggir á rannsóknarspurningunum, rétt eins og fræðilega umfjöllunin og verður því fróðlegt að sjá hvort því beri saman. Raunilvik ganga fyrst og fremst út á að leiða í ljós svar við einhverju vandamáli, eða styrkja þær rannsóknir sem þegar hafa verið gerðar á umræddu viðfangsefni. Raunilvik hafa verið mikið notuð af rannsakendum í gegnum tíðina til að sjá betur raunverulegar aðstæður, upplifun, og hugmyndir viðmælenda á viðfangsefninu (Susan K. Soy, 1996).

5.1 Fyrirtækið

Raunilvikið er tekið í stóru ríkisreknu fyrirtæki með starfsstöðvar um allt land. Innan fyrirtækisins eru fjölmargar deildir og svið sem hver sinnir mismunandi störfum. Auk þess hefur stofnunin þjónustuver. Menntun starfsfólks hefur stóraukist í gegnum árin og er hlutfall háskólamenntaðra komið upp í 50% úr 20% síðustu 15 árin. Þar af leiðandi er stofnunin sífellt að verða meira í stakk búin til að mæta síauknum kröfum og flóknari verkefnum. Helsta markmið stofnunarinnar er að hafa hæft starfsfólk sem er tilbúið til að sinna fjölbreyttum verkefnum. Sveigjanlegur vinnutími og fjölskylduvænt starfsumhverfi er einnig haft í hávegum og er fyrirtækið með sérstaka mannauðsstefnu.

5.2 Gagnaöflun

Til að nálgast viðfangsefnið var að velja þá rannsóknaraðferð sem hentaði best. Helstu rannsóknaraðferðir sem hægt er að beita skiptast í eigindlegar og megindelegar rannsóknaraðferðir. Eigindlegar rannsóknir ganga fyrst og fremst út á hugmyndir eða kenningar viðmælandans og hvernig hann túlkar umhverfi sitt og aðstæður. Helstu form eigindlegra rannsókna er að gera athugun þar sem fylgst er með fólki eða framkvæma viðtöl þar sem spurningar og svör eru ekki á stöðluðu formi, heldur er reynt að fá viðmælanda til að lýsa sinni eigin upplifun (Jón Gunnar Bernburg, 2005).

Helsti galli eigindlegrar rannsóknaraðferðar er þó sú að ítarviðtöl geta verið mjög tímafrek og því erfitt að ná til allra (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002). Meginlegar rannsóknir ganga aftur á móti út á að rannsóknaraðferðum náttúruvísinda er beitt á viðfangsefni félagsvísinda. Það er helst gert með að mæla eða magnbinda niðurstöður, sem eru þá á tölulegu formi (Jón Gunnar Bernburg, 2005).

Valið var að taka eigindleg viðtöl með hálfopnum spurningum. Ástæðan fyrir því vali var til að fá skýrari og dýpri mynd á viðfangsefninu heldur en meginleg spurningakönnun gæfi til kynna. Hálfopinn spurningalisti gefur til kynna að ákveðinn rammi er utan um spurningarnar, aftur á móti er ekkert því til mótstöðu að stíga út fyrir rammann og viðmælendur geta bætt því við sem þeim finnst vanta. Það væri öllu erfiðara ef meginlegri rannsóknaraðferð væri beitt.

Fyrirtækið var valið vegna þess að á heimasíðu sinni gefur það sig út fyrir að bjóða upp á sveigjanlegan vinnutíma og fjölskylduvænt starfsumhverfi. Áhugavert var því að kynna sér betur hversu sveigjanlegt fyrirtækið sjálft er og hvernig það passar við skilgreiningu Atkinson um „Hið sveigjanlega fyrirtæki“. Eins var áhugavert að sjá hvernig þættir sem lúta að fjölskylduvænleika þess spila inn í og hafa jafnvel áhrif á að fólk geti samræmt atvinnu sína og einkalíf.

Haft var samband við framkvæmdastjóra fjármála og rekstarsviðs en undir það fellur mannauðssviðið. Upphaflega var ætlunin að tala við mannauðsstjóra en hann var í orlofi þegar viðtölin áttu að fara fram. Framkvæmdastjórinn svaraði um hæl og valdi þrjá starfsmenn auk sín innan fyrirtækisins til að taka viðtal við, tvo almenna starfsmenn og einn deildarstjóra.

Viðtalsramminn er saminn út frá rannsóknarspurningunum og með þær rannsóknir sem áður hafa verið ræddar til hliðsjónar. Spurningalistunum mátti skipta upp í þrjá flokka auk bakgrunnsspurninga fyrir starfsfólkið sem vörðuðu fjölskylduhag, menntun og aldur. Framkvæmdastjórinn var með sér spurningalista og starfsmennirnir þrír fengu sama lista. Spurningalisti framkvæmdastjórans skiptist í fyrsta lagi í sveigjanleika fyrirtækisins þar sem reynt var að komast að því hvort og hversu sveigjanlegt fyrirtækið sjálft er, annars vegar hvernig sveigjanlegt vinnufyrirkomulag birtist, og í þriðja lagi hvernig fjölskylduvænleiki fyrirtækisins er, þar sem rædd var til dæmis menning þess og starfsmannastefna. Spurningalisti starfsfólksins var örlítið

öðruvísi en hann skiptist í að fyrst var skoðað hversu sveigjanlegt starfsfólkið væri, í öðru lagi hvort það þekkti stefnu fyrirtækisins um sveigjanlegt vinnufyrirkomulag og hvort það nýtti sér það. Að lokum var spurt spurninga sem snúa að fjölskylduvænleika fyrirtækisins og samræmingu atvinnu og einkalífs.

Viðtölin fóru fram á fimmtudagsmorgni og tóku þau rúman hálf tíma við framkvæmdastjórnann og frá 13 mínútum upp í 20 mínútur við starfsmennina. Réttast er að taka fram að allir starfsmennirnir vinna í töluvert sérhæfðari störfum en starfsfólk í þjónustuverinu.

Niðurstöðum viðtalsins verður skipt niður í þrjá meginþætti líkt og spurningalistinn gaf til kynna. Fyrst verður farið í sveigjanleika fyrirtækisins, næst í sveigjanlegt vinnufyrirkomulag, og að lokum í fjölskylduvænleika og samræmingu atvinnu og einkalífs. Í hverjum kafla verða svör framkvæmdastjórans fyrst rædd og síðan upplifun starfsmannanna borin saman við það eins og við á.

5.3 Niðurstöður

Til að byrja með var mikilvægt að kanna hvort framkvæmdastjórinn upplifir fyrirtækið sveigjanlegt og á hvaða hátt áður en lengra var haldið.

„...samkvæmt mannauðsstefnunni okkar viljum við vera sveigjanlegt fyrirtæki, mín sýn er alltaf sú að fyrirtæki eigi að vera sveigjanleg gagnvart starfsmönnum og á móti eigi starfsmenn að vera sveigjanlegir gagnvart fyrirtækinuog ef fyrirtækið er ekki sveigjanlegt þá held ég að starfsmennirnir verði það ekki“.

5.3.1 Virknissveigjanleiki í fyrirtækinu

Samkvæmt líkani Atkinson um „Hið sveigjanlega fyrirtæki“ þá einkennir virknissveigjanleika helst að kjarnastarfsmenn geti unnið sem fjölbreytilegust verkefni. Starfsmenn geta því auðveldlega verið færðir á milli starfa og verkefna. Til að það sé hægt þarf símenntun að vera sífellt í gangi. Kjarnastarfsmenn eru í miðjunni og í kringum þá radast jaðarstarfsmenn en í því felst ákveðin hagræðing (Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2002; Armstrong 1994; Torrington, Hall, Taylor 2008; Legge 2005). Spurt var hvort fyrirtækið skilgreindi á milli kjarna- og jaðarstarfsfólks, hvort starfsfólk gæti sinnt fjölbreyttum verkefnum og flakkað á milli starfa auk þess hvernig þjálfun og símenntun væri háttáð?

Hvað fjölbreytileika varðar þá virðist það vera mjög misjafnt eftir sviðum og deildum hversu mikill hann er og hversu hæft starfsfólk er að takast á við hann. Framkvæmdastjórinn lýsir því hvernig starfsmenn takast á við fjölbreytileg verkefni innan fyrirtækisins:

„Ég hugsa að þetta sé nú misjafnt...og mér finnst allir vera tilbúnir til þess þó það hafi ekki mikið reynt á það en þó það hefur reynt svolítið á að fólk hefur þurft að fara í önnur verkefni eins og núna í hagræðingaraðgerðunum að þá hefur til dæmis verið skorið á alla yfirvinnu, og það geta komið álagstoppar einhversstaðar þegar það er kannski minna að gera annars staðar. Eins og á fjármálasviði hjá okkur þá höfum við lánað þrjá starfsmenn í verkefni hérna annars staðar á álagstímum og fólk hefur alltaf tekið mjög vel í það“.

Helsta vandmálið við þetta er að ef þetta er stuttur tími þá fer mikill tími í það að læra. Aftur á móti ef þetta er lengri tími og kemur síendurtekið upp þá hefur verið brugðið á það ráð að fólk geti flakkað á milli.

Starfsmennirnir þrír taka einnig undir það að starf þeirra sé mjög fjölbreytilegt og það séu alltaf ný og ný verkefni og störfín séu á engan hátt rúttina eða negld niður. Einn starfsmaðurinn segir þó að í hennar tilviki sé það mikið að gera akkúrat í hennar starfi en:

„Ég veit að nokkrir starfsmenn til dæmis á þessari hæð hafa verið að fara á milli sviða og fá að taka að sér einhver aukaverkefni, sérstaklega eftir kreppu þegar það er komið ráðningabann í rauninni, en þá er verið að nýta starfsmennina betur“.

Fjöldi háskólamenntaðra hefur aukist úr 20% í 50% síðustu 15 árin. Þjálfun starfsfólks er talin mikilvæg og er henni viðhaldið með námskeiðum og endurmenntum allt árið um kring. Það eru kynningar á hverju ári en það fer þó eftir því hve miklar breytingar eru í umhverfinu, svo sem lagabreytingar. Á hverju ári eru starfsmannasamtöl þar sem símenntunarpörf er metin, bæði hvað fyrirtækið vill og eins hvað starfsmaðurinn þarf. Mikið er um að upplýsingar eru áframsendar og hvatt til virkrar endurmenntunar. Öðru hverju eru einnig fyrirlestar sem ákveðin svið halda til að veita hinum sviðunum innsýn inn í starfið. Einn starfsmaðurinn upplifir þetta svo:

„Í byrjun er alltaf einhver starfsmaður sem situr með manni og kemur manni inn í starfið, en aukin þjálfun,...við erum í samstarfi við starfsmennt, meira bara svona sækja námskeið þangað, og það eru alltaf einhverjir fyrirlestrar um verkefni annara sviða og svona, bara meira til að veita manni innsýn inn í það en ekkert til að kenna manni svona þannig að maður geti unnið þetta sjálfur án þess að fá þjálfun“.

Fyrirtækið skilgreinir ekki á milli kjarnastarfsmanna og jaðarstarfsmanna sem leggur grunninn að virknissveigjanleika. Fjölbreytni starfa er nokkur en þó hefur hún þann annmarka að fólk þarf oftast að læra töluvert til að geta tekið að sér störf annara. Á móti kemur að sérhæfing starfa er frekar mikil sem kemur í veg fyrir mikla fjölbreytni. Virknissveigjanleiki virðist því ekki vera mjög mikill í fyrirtækinu. Í kjölfar hagræðinga aðgerða og ráðningabanns er fyrirtækið þó farið að færa sig nær honum með að fólk sinni fjölbreyttari störfum, og geti færst á milli sviða í störf annara eftir því sem þarf.

5.3.2 Fjöldasveigjanleiki í fyrirtækinu

Fjöldasveigjanleiki er best skilgreindur á þann hátt að hann hjálpar fyrirtækinu að bregðast við óvissu í umhverfinu hvað varðar fjölda jaðarstarfsfólks í vinnu (Torrington o.fl. 2008). Þannig að á hverju tímabili er nákvæmlega sá fjöldi starfsfólks sem fyrirtækið þarfnast. Fjöldasveigjanleiki næst með tvennum hætti, annars vegar með að breyta ráðningarsamningum þannig að fjölbreytni starfa aukist, og hins vegar með að breyta vinnufyrirkomulagi. Mikil starfsmannavelta getur einkennt störf jaðarstarfsfólks, en ef fyrirtækið býr yfir þessum sveigjanleika ætti það ekki að vera í vandræðum með að ráða inn nýtt fólk eftir þörfum (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002). Spurt var hvernig fyrirtækið brygðist við óvissu í umhverfinu og hvort það ætti auðvelt með að fjölga og fækka starfsfólki eftir aðstæðum, þannig að fjöldi starfsfólks færi eftir aðstæðum hverju sinni? Einnig var spurt um vinnufyrirkomulag innan fyrirtækisins en í það verður farið betur í sérstökum kafla.

Þrátt fyrir að óvissa í kjölfar hrunsins er erfið og búin að taka sinn toll, þá segir framkvæmdastjórinn fyrirtækið vel í stakk búíð til að bregðast við óvissu. Fyrirtækið getur aðlagð sig að óvissunni frekar fljótt og starfsmenn láta hana ekki hafa mikil áhrif á sig og er vel undirbúíð til að takast á við hana.

„Þetta er erfitt oft, sérstaklega ef óvissan varir lengi,....samt sem áður finnst mér við bregðast frekar hratt og fljótt við því, og fólk reynir að láta það ekki trufla sig mjög mikið“.

Eins og áður hefur komið fram skilgreinir fyrirtækið ekki á milli kjarna- og jaðarstarfsfólks sem leggur grunninn að því að fyrirtæki geti verið sveigjanleg. Fyrirtækið á til að mynda ekki auðvelt með að bregðsast við ef fækka þarf starfsfólki en ástæðan er helst sú að þetta er ríkisstofnun:

„Við erum heldur ekkert áfjád í það , við viljum hugsa um starfsmannamálin einhvern veginn þannig að fólk sé ekki í þannig óvissu. Óvissa um sameiningar og hitt og þetta sem getur verið truflandi fyrir fólk....en við höfum reynt að fullvissa fólk um að það sé algjörlega síðasta úrræðið að segja einhverjum upp, við reynum frekar að taka það út á starfsmannaveltu“.

Fyrirtækið hefur því brugðið á það ráð núna að ráða fólk tímabundið til þess að hafa meiri sveigjanleika auk þess hefur fólki boðist að lækka starfshlutfall og fara í hlutastörf.

Af þessu að dæma er fjöldasveigjanleiki ekki mikill í fyrirtækinu. Það að vinnufyrirkomulag hefur aðeins verið að breytast, með að nota tímabundna samninga og hlutastörf í meira mæli, sýnir þó að fyrirtækið hefur verið að færa sig nær sveigjanleikanum. Það er aðalega vegna breyttra aðstæðna í umhverfinu svo sem hagræðinga vegna sameininga og niðurskurðar, sem einkennir þróun í átt að auknum sveigjanleika (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002). Fyrirtækið er ný búið að sameinast öðrum stofnunum í ríkiseign sem sýnir þróun í átt að auknum sveigjanleika. Það að nota tímabundna samninga var gert til að gefa ekki nýráðnum starfsmönnum of miklar væntingar um framtíðarvinnu. Þrátt fyrir að fyrirtækið skilgreini ekki á milli kjarna- og jaðarstarfsmanna að þá er þetta þó mjög augljóst dæmi um notkun á jaðarstarfsmanni.

5.3.3 Fjárhagssveigjanleiki í fyrirtækinu

Til að ná fjárhagslegum sveigjanleika þarf fyrirtækið að geta sveigt launakostnað að fjárhagsstöðu fyrirtækisins hverju sinni. Kjarnastarfsmenn eru hafðir eins fáir og hægt er og jaðarstarfsmenn notaðir þegar nauðsynlegt er. Laun eru frammistöðutengd og

með þeim hætti er hægt að lækka launakostnað og öll starfsemi sem möguleiki er á að bjóða út er í höndum verktaka (Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2002). Spurt var hvort laun væru sveigjanleg og hvort þau væru frammistöðutengd?

Laun í fyrirtækinu eru ekki mjög sveigjanleg. Búið er að taka af alla yfirvinnu vegna efnahagsástandsins, en það er það helsta sem fyrirtækið hefur getað gert til að byrja með. Vegna aukinnar hagræðingaaðgerða þá er reynt að finna allar aðrar leiðir en þær að segja upp starfsfólki, til dæmis með að minnka starfshlutfall tímabundið. Engin ofurlaun eru í boði í fyrirtækinu og því er mjög erfitt að ætla að lækka þau. Frammistöðutengd laun eru ekki í boði í fyrirtækinu og segist framkvæmdastjórinn ekki vera hrifinn af þeim:

„..... ég er heldur ekki hrifinn af þeim, frammistöðutengdum launum reyndar, það er alltaf erfitt að meta það, en hinsvegar þá þarf hver yfirmaður bara að meta frammistöðu síns starfsmanns og menn eiga náttúrulega bara að skila sínu, mér finnst að það ætti meira að vera þannig að það sé innbyggt í fólk að það hafi vilja til þess að skila sem bestu starfi frekar en að fá einhver auka laun fyrir það, og fólk á bara að vera á þokkalegum launum svona yfirhöfuð“.

5.3.4 Sveigjanleiki í starfi

Fyrirtækið hefur sérstaklega skilgreint sveigjanlegan vinnutíma og reglur að honum lútandi:

„Sveigjanlegur vinnutími gildir einkum fyrir starfsfólk í fullu starfi, beiðni frá starfsfólki í hlutastarfi verður metin sérstaklega hverju sinni. Yfirmaður í þessum reglum er forstjóri/framkvæmdastjóri. Yfirmaður ber ábyrgð á að reglur um tímaskráningu séu virtar. Starfsfólk skal stimpla sig inn í upphafi vinnudags og út í lok dags“.

Auk þessa eru fjölmargar undirreglur um tímaskráningu, sumarfrí, veikindi og ýmislegt tengt sveigjanlegur vinnutíma og er opinbert öllum starfsmönnum. Í þessum kafla var spurt um af hverju fyrirtækið byði upp á sveigjanlegan vinnutíma, ávinning hans, form, eftirspurn, og stjórnun, hvort sveigjanleikinn væri formlegur eða óformlegur, og hvernig starfsfólk væri upplýst um það sem því stæði til boða. Á móti

var starfsfólk spurt um hvort það þekkti hvað því stæði til boða, hvort og afhverju það nýtti sér það.

„Við búum í þannig þjóðfélagi að það er þörf á sveigjanleika, þetta er þannig fyrirtæki að við getum alveg boðið upp á sveigjanleika og ég held að það komi öllum til góða að hafa ákveðinn sveigjanleika. Ég held að það sé lang hagkvæmast, heldur en að njörva eitthvað niður sem allir eru óánægðir með, þannig getum við komið til móts við starfsmenn sem þurfa að gera ýmislegt. Það eru jarðafarir, veikindi, börnin og hitt og þetta, og þá finnst mér alveg sjálfsagt að reyna að komast til móts við starfsfólk og ég held að það leggi sig mikið betur fram ef það hefur svona möguleika“.

Auk þessa telur framkvæmdastjórinn helsta ávinning sveigjanlegs vinnutíma vera að fólk er ánægðara og því líður betur, starfsstaðurinn er meira aðlaðandi og fær þess vegna betra starfsfólk sem leggur sig meira fram, það er betri mórall en hann skiptir gríðar miklu máli þar sem starfsfólk eyðir svo löngum stundum saman. Fjarvistir eru einnig mjög litlar.

Helsta sveigjanlega vinnufyrirkomulag er stunda sveigjanleiki en þá þarf starfsfólk að skila ákveðnum vinnustundum yfir mánuðinn. Mæting og lok vinnudags eru sveigjanleg, það er að segja að á milli níu og þrjú á daginn eiga allir að vera á vinnustaðnum. Hvenær maður mætir og fer ræður starfsmaður nokkurn veginn sjálfur. Vegna óvissu og hagræðinga hefur fyrirtækið tekið upp á því að bjóða upp á tímabundna samninga til að gefa fólki ekki of mikla vonir um framtíðarvinnu. Hlutastörf eru einnig nokkur í fyrirtækinu og í einhverju mæli getur fólk unnið heima og verið með fjartengingar heim til sín. Það er mjög erfitt þar sem eðli fyrirtækisins er þess háttar að sem minnstar upplýsingar mega fara út fyrir vegg þess. Hlutastörf henta heldur ekki öllum sviðum fyrirtækisins, það er helst vænlegt niður á gólfi en ekki inn á sviðum líkt og upplýsingatækni. Lang algengasta form sveigjanleika í starfi er sveigjanlegi vinnutíminn.

Starfsfólkið virðist einnig nokkuð meðvitað um hvað þeim stendur til boða og telur sig vita hvar það geti fengið upplýsingar um það.

„Ég tel það að ég viti það, en já allavega þessi sveigjanlegi vinnutími með að þú mætir milli átta og níu eða einhverntímann á því tímabili. Það er ekki mjög strangt ef þú ferð fyrr einhvern daginn. Þú bara skilar þinni vinnuskyldu...og bara sveigjanleikinn við það að ef maður þarf að gera eitthvað eða útrétta, ef það eru einhverja aðstæður sem koma upp, foreldraviðtal eða eitthvað þá er bara mætt öllu slíku“.

Það er allt inni á innri vefnum, allar reglur, mannauðsstefnan, upplýsingar um sveigjanlegan vinnutíma auk þess eru stjórnendur og samstarfsfólk duglegt að miðla upplýsingum sín á milli. Nýju starfsfólki er alltaf gert kunnugt í nýliðakynningunni hvar skal nálgast reglur fyrirtækisins. Allir þrír starfsmennirnir tóku undir það að nýta sér sveigjanleikann með mætingu og lok vinnudags. En aðeins einn þeirra, deildarstjórinn sagðist nýta sér heimavinnu lítilsháttar, en sagði svo:

„Ég hef unnið verkefni heima hjá mér, bara tekið tölvuna með heim, en mér finnst það ekkert betra eiginlega, maður þarf auðvitað að hafa skil á milli vinnu og einkalífs, ef það fer að blandast of mikið saman þá fer þetta oft að verða bara 24 tímar“.

Án undantekninga var það fjölskylduábyrgð sem spilaði stærstan þátt í því að nýta sér sveigjanlegan vinnutíma, koma börnum á leikskóla og í skóla, foreldraviðtöl og þess háttar. Einnig persónulegar ástæður, svo sem að þurfa að útrétta eitthvað eða að eitthvað brátt kom upp.

Sveigjanlegur vinnutími og önnur form sveigjanlegs vinnufyrirkomulags eru í starfsamningum starfsfólks, og allar reglur um það opinberar á innri vefnum. Á þann hátt er sveigjanleikinn formlegur samkvæmt Hall og Atkinson (2006). Bæði framkvæmdastjórinn og starfsmennirnir taka þó allir undir að mikill óformlegur sveigjanleiki sé líka í fyrirtækinu. Hann kemur fram að þó allir eigi að vera í vinnunni frá níu til þrjú, þá er það ekkert alveg formfast. Starfsmönnum er einnig frjálst að skreppa á vinnutími til að sinna persónulegum, eða fjölskyldutengdum hlutum og þurfa aðeins að nefna það við næsta stjórnanda:

„Ég held að við tökum mjög vel í allt sem hægt er að koma til móts við, í einhverjum ákveðnum tilvikum getur það verið að það bráðliggi svo á

einhverju að það sé ekki hægt að koma til móts, en ég man ekki eftir slíku“.

Starfsmenn meta þetta mjög mikið, og nýta sér þegar þannig aðstæður koma upp.

Sveigjanlegt starfsfyrirkomulag hefur gefið sig einstaklega vel innan fyrirtækisins. Flestir geta nýtt sér það og hægt er að koma til móts við flesta. Einu ókostirnir eru að það er ekki eins heppilegt í þjónustumiðstöðinni vegna opnunartímans. Menntun og stigskipting virðist ekki spila þar inn í, þó minna sé um menntað fólk í þjónustumiðstöðinni og símsvörun. Einhverjir innan fyrirtækisins myndu vilja nýta sér heimavinnu að meira mæli en það er mjög erfitt að koma til móts við það vegna mikils persónulegs eðlis upplýsinga. Stjórnun hefur því ekki verið erfiðari við sveigjanlegt vinnufyrirkomulag, en það er einna helst að hún geti orðin flókin þegar fólk vinnur ekki á starfsstaðnum svo sem í heima og fjarvinnu.

Fyrirtækið er mikill kvennavinnustaður en hlutfallslega nýta konur og karlar sér sveigjanlegt vinnufyrirkomulag til jafns.

5.3.5 Fjölskylduvænleiki fyrirtækisins: samræming atvinnu og einkalífs

Í þessum kafla verður farið í hvernig fjölskylduvænleiki fyrirtækisins birtist, svo sem fyrirtækjamening og starfsmannastefna. Að auki verður skoðað hversu vel starfsmenn fyrirtækisins ná að samræma atvinnu og einkalíf og hverjir eru helstu áhrifaþættir þess. Spurt var út í fyrirtækjameningu, fjölskyldumiðaða starfsmannastefnu, stuðning stjórnanda við fjölskylduvænleika, og ýmsa þætti sem tengjast samræmingaraðgerðum starfsfólks.

Aukinn sveigjanleiki fyrirtækja, sveigjanlegur og fyrirsjáanlegur vinnutími er talinn lykilatriði til að skapa fjölskylduvæna fyrirtækjameningu. Mikilvægt er að andrúmsloft sé opið á vinnustaðnum svo fólk eigi auðvelt með að ræða fjölskyldumál og einkalíf sitt sín á milli (Jafnréttisstofa). Eitt helsta markmið fyrirtækisins er að bjóða upp á fjölskylduvænt umhverfi:

„Þessi stofnun er mjög jákvæð fyrir því að fólk geti sinnt börnum sínum þegar þörf er á og hafi sveigjanleika til þess....að það hafi möguleika á foreldrafundi, einhverju tengdu íþróttum eða til dæmis eins og sumarfrúin eru tiltölulega sveigjanleg svo fjölskyldan getur yfirleitt samræmt sig“.

Fyrirtækið hefur einnig gert sérstaka mannauðsstefnu sem veitir yfirsýn yfir starfsumhverfi og helstu réttindi og skyldur. Markmið hennar er að byggja upp traust, samvinnu og metnað bæði fyrir starfsmenn og viðskiptavinum fyrirtækisins. Innan stefnunar er kveðið á um margt sem tengist starfsmanninum og fyrirtækinu, til dæmis hvað varðar ráðningu, starfsmannasamtöl, upplýsingaöflun, heilsu og svo framvegis. Síðast en ekki síst skal nefna sértaka klausu um vinnutíma og fjölskyldu, en velferð starfsmanna og fjölskyldna þeirra eru fyrirtækinu mjög mikilvægar. Ef eitthvað kemur upp á er leitast við að mæta óskum um breyttan vinnutíma. Jafnrétti er mikilvægt og eru bæði kyn hvött til að axla jafna fjölskylduábyrgð. Karlar eru einnig duglegir að sinna fjölskylduábyrgð sinni og taka grunn fæðingar- og foreldraorlof sín. Deildarstjórinn tekur dæmi um það:

„Við hvetjum karlmennina líka til þess að fara í fæðingarorlof...A tók alveg þrjá mánuði en mér dytti ekki í hug að hvetja hann til að taka minna, frekar meira, mér finnst þetta skipta svo miklu máli upp á jafnrétti almennt séð. Við erum alltaf að reyna að passa upp á jafnrétti,.... Yfirmaðurinn minn er karlmaður og hann skreppur sjálfur og hann er að passa upp á jafnrétti þannig hann er fyrirmynd líka fyrir karlmennina hérna“.

Fyrirtækið styður við og sýnir góðan skilning á aðstæðum fólks hvað varðar fjölskylduna. Ekki er samt mikið um fjölskylduboð eða annað slíkt af fyrirtækisins hálfu. Fyrst og fremst er það þessi óformlegi sveigjanleiki að starfsfólk geti skroppið úr vinnunni ef eitthvað kemur upp á í fjölskyldulífinu, svo sem foreldrafundur eða annað tilfallandi. Undir þetta taka allir viðmælendur og finna mikinn stuðning frá stjórnendum hvað þetta varðar.

„Ef það er eitthvað að hjá manni í persónulega lífinu þá hefur verið komið til móts við mig og rætt við mig og ég verið studd“.

Stuðningur stjórnenda við sveigjanleika, sveigjanleiki í starfi og vinnustaðamenningu eru helstu áhrifaþættir á hvernig starfsfólk upplifir sveigjanleikann. Ef þessir þættir eru jákvæðir þá eykur það lífsgæði fólks og þar með ætti fólk að ná að samræma betur atvinnuna við einkalífið (Hið gullna jafnvægi, 2000). Einn starfsmannanna hafði upplifað áður að hafa yfirmann sem sýndi lítinn stuðning við þarfir fólks utan

vinnunnar, og ef eitthvað kom upp á olli það mjög neikvæðri líðan og stressi bæði í vinnunni og utan hennar.

„Á tímabili var ég ekki með jafn góðan yfirmann og þá man ég að ef ég þurfti að fara til læknis þá fór ég í eitthvað stresskast yfir að þurfa að biðja um að fara...náttúrulega að því það var ekki tekið vel í neitt svona“.

Aftur á móti smitar ánægja í vinnunni jákvæðum áhrifum á einkalífið og kannanir á vinnustaðnum hafa sýnt mikla starfsánægju innan fyrirtækisins. Þó ánægja sé mikil í starfi þá taka starfsmennirnir mismikið undir það að þrátt fyrir sama vinnuálag, að þá sé jafn auðvelt að samræma. Einum finnst mikið vinnuálag trufla samræminguna. Þrátt fyrir það hjálpar sveigjanleikinn mjög mikið til í átt að auknu jafnvægi, og dregur úr árekstrum atvinnu og fjölskyldulífs. Annar bendir á að einkenni hvers og eins hafi miklu að ráða þar um:

„Þetta er undir hverjum og einum komið, það eru alltaf verkefni á borðinu hjá mér, og maður verður bara að læra að ganga út frá því þegar maður er að fara heim, og maður leysir náttúrulega ekkert meira en maður getur“.

Helstu leiðir sem viðmælendur fara til þess að ná auknu jafnvægi milli atvinnu og einkalífs er að vinna minna, það er að segja að vera ekki að fara langt út fyrir sína vinnuskyldu, sinna áhugamálum sínum, hafa góð skil milli atvinnu og einkalífs, skipuleggja tíma sinn vel, og vera jákvæður og lýta ekki á samræminguna sem vandamál. Síðast en ekki síst er það þó sveigjanlegi vinnutíminn sem hjálpar allra mest til að mati viðmælendanna, og léttir undir fjölskyldulífið. Allir viðmælendur gegna fjölskylduábyrgð en hún er aðalástæða þess að vilja og þurfa að nýta sér sveigjanlegan vinnutíma. Á þann hátt haldast fjölskylduábyrgð og samræming í hendur við sveigjanlegan vinnutíma.

5.4 Samantekt

Rauntílikið hefur verið rætt með tilliti til sveigjanleika og samræmingar atvinnu og einkalífs. Samkvæmt Atkinson um „Hið sveigjanlega fyrirtæki“, þá fellur fyrirtækið ekki mjög vel að þeirri skilgreiningu. Greinileg merki þess eru þó að í því efnahagsástandi sem hefur ríkt undanfarið, þá hefur fyrirtækið leitast eftir því að verða sveigjanlegra. Virknissveigjanleiki er ekki mikill í fyrirtækinu. Aukin menntun og

hæfni starfsmanna til að sinna flóknari verkefnum sýnir þó þróun í þá átt. Starfsmenn eru einnig að verða hæfari til að sinna fjölbreytnari störfum og tóku viðmælendur allir undir það að sinna fjölbreytilegum störfum. Mikil sérhæfing innan fyrirtækisins kemur í veg fyrir að störf geti verið mjög fjölbreytt. Starfsfólk getur sinnt að einhverju leyti öðrum störfum en sínum án þess að fara í gegn um mikinn lærdóm. Símenntun er nokkur í fyrirtækinu og er fólk farið að fá kynningar um það sem er að gerast á öðrum sviðum innan fyrirtækisins.

Fjöldasveigjanleiki er einna mestur í fyrirtækinu. Það sem gerir þó erfiðara fyrir að greina hann er að fyrirtækið skilgreinir ekki kjarna- og jaðarstarfsmenn. Fyrirtækið á ekki mjög gott með að segja upp starfsfólki og laga það að markaðsaðstæðum hverju sinni. Til að auka sveigjanleika sinn hefur verið brugðið á það ráð að breyta starfsamningum fólks, til dæmis með að nota tímabundna samninga og minnka starfshlutfall. Það eru greinilega merki í átt að auknum sveigjanleika. Þrátt fyrir að fyrirtækið skilgreini ekki á milli kjarna- og jaðarstarfsfólks finnur rannsakandi þó að nokkur munur er þar á milli og væri að öllum líkindum ekki erfitt fyrir fyrirtækið að tileinka sér það. Fyrirtækið skiptist í mörg svið, þjónustu- og símaver, og svo fjölmörg sérfræðisvið. Augljóst er að sérþekking er ekki eins mikil innan þjónustuversins og til dæmis á upplýsingatæknisviði, þar sem er frekar erfitt og tímafrekt að ráða nýtt fólk inn.

Fjárhagssveigjanleiki er ekki innan fyrirtækisins, laun eru ill sveigjanleg og ekki frammistöðutengd. Ástæða þess er helst sú að þetta er opinber stofnun.

Fyrirtækið notast við sveigjanlegan vinnutíma og kveður á um hann í starfsamningum. Einnig er mikill óformlegur sveigjanleiki innan fyrirtækisins, sem er í raun og veru sá að starfsfólk getur fengið að skreppa á vinnutíma ef einhverjar persónulegar eða fjölskyldutengdar aðstæður skapast. Þessi sveigjanleiki er mikils metinn innan fyrirtækisins af starfsfólki.

Fjölskylduvænt umhverfi og skýr mannauðsstefna ýta undir ásamt sveigjanlega vinnutímanum að starfsfólk geti samræmt atvinnu og einkalíf. Viðmælendur tóku allir undir að þetta væru aðalþættir þess að samræming myndi ganga upp sem skyldi. Mikil starfsánægja er innan fyrirtækisins, og stuðningur og skilningur stjórnenda við fjölskylduaðstæður starfsfólks er mjög mikill. Stjórnendur eru einnig fyrirmyndir í að

nýta sér sveigjanleikann og sinna fjölskyldu sinni. Jafnrétti skiptir líka miklu máli og eru karlar hvattir til að axla fjölskyldábyrgð til jafns við konur. Þegar öllu er á botninn hvolft er það fyrst og fremst sveigjanlegi vinnutíminn sem veldur því að starfsfólk geti samræmt sem skyldi en án hans væri mjög erfitt að samræma þá fjölskylduábyrgð sem starfsfólk gegnir við þá ábyrgð sem það hefur í atvinnu sinni.

6 Lokaorð

Sveigjanleiki fyrirtækja og samræming atvinnu og einkalífs hafa verið rædd. Þetta eru hugtök sem mikið hafa verið í brennideplinum síðustu ár og áratugi, aðalega vegna breyttra aðstæðna í umhverfinu, svo sem þróun á vinnumarkaði og í lagasetningu. Upplýsingatækni, alþjóðavæðing, breytt skipulagsform fyrirtækja og auknar kröfur neytenda spila megin þátt í þessari breytingu. Í meira mæli hefur fólk, bæði karlmenn og kvennmenn breytt viðhorf gagnvart fjölskyldulífi. Samkeppni fyrirtækja um hæfileikaríkt starfsfólk hefur aukist til muna með það að markmiði að ná samkeppnislegu forskoti á markaði. Til að koma til móts við þessar breyttu aðstæður þurfa fyrirtæki að bjóða upp á eða auka sveigjanleika sinn.

Sveigjanleiki gengur fyrst og fremst út á að finna skynsamur og hagkvæmar leiðir í rekstri. Á þann hátt geta stjórnendur skipulagt starfsemi fyrirtækisins svo að innra skipulag endurspegli ytri aðstæður. Þar með geta fyrirtæki brugðist við breyttu umhverfi á sem skjóttastan hátt.

Líkan Atkinson um „Hið sveigjanlega fyrirtæki“ gefur til kynna hvernig sambandi launamanna og vinnuveitanda er háttað. Líkan Atkinson skiptir sveigjanleika upp í þrjár gerðir en þær eru; virknissveigjanleiki, fjöldasveigjanleiki og fjárhagssveigjanleiki. Atkinson setur fram með líkani sínu hvernig fyrirtæki geta farið að við að ná fram sveigjanleika. Þar er til dæmis athugað hvernig staðið er að ráðningum, hvernig starfssamningur er á milli aðila, hvernig stjórnun er háttað, og með hvaða hætti er gert ráð fyrir starfsþjálfun og þróun í starfi. Einnig felur líkanið í sér hvernig fyrirtæki geta á sem bestan hátt lifað af markaðssveiflur, og búið yfir þeirri getu að halda niðri launum og launatengdum kostanði. Að auki setur Atkinson fram hugmyndir sínar um hvernig skipta má vinnuafli fyrirtækja í kjarna- og jaðarstarfsmenn til að ná fram áður ræddum sveigjanleikum.

Fjallað var um helstu form sveigjanleika sem almennt tíðkast. Til að ná sem mestum ábata bæði fyrir atvinnurekendur og starfsmenn, er mikilvægt fyrir fyrirtæki að tileinkað sér þau form sveigjanleika sem hentar þeim best og þeirra starfsemi. Sveigjanleika í starfi má skipta í þrennt; hvar atvinna er unnin, hvenær hún er unnin og hversu lengi hún er unnin. Það sem einkennir fyrirkomulög sveigjanleika sem falla undir þetta er að hann er formlegur, sem sagt hann er í starfssamningi starfsmanns og í

reglum fyrirtækisins. Þar með er ekki hlaupið í að breyta þeim með litlum fyrirvara. Fjallað var hins vegar um aðra gerð við framkvæmd sveigjanleika sem er mun meira óformleg. Þessi óformlegi sveigjanleiki gengur fyrst og fremst út á að starfsfólk getur hagrætt tíma sínum betur, til dæmis ef það þarf að skreppa vegna einhverra tilfallandi verkefna, svo sem fjölskylduaðstæðna. Þannig getur fólk aðlagð skuldbindingar sínar utan vinnu. Sveigjanleiki sem þessi er ákveðinn af næsta stjórnanda, án aðkomu háttsettara stjórnanda eða mannauðsstjóra og krefst ekki breytinga á þeim starfssamningi sem er í gildi milli launamanns og atvinnurekanda.

Augljóst er að þróun á vinnumarkaði gegnir stóru hlutverki í því að fyrirtæki þurfi að tileinka sér sveigjanleika. Aukin atvinnuþátttaka kvenna og lagabreytingar spila mikið þar inn í. Fæðinga- og foreldraorlof hafa verið bætt svo um munar, sérstaklega hvað varðar rétt feðra til fæðingaorlofs. Jafnréttisstefnur sem kveða á um rétt beggja foreldra til að njóta samvista við börn sín auk fjölskyldumiðaðra starfsmannastefna, og bann við uppsögn vegna fjölskylduaðstæðna eru allt hlutir sem kalla á aukinn sveigjanleika fyrirtækja, og að fyrirtæki bjóði upp á sveigjanleika fyrir starfsmenn sína. Þannig geta bæði starfsmenn og atvinnurekendur hagnast.

Samræming atvinnu og einkalífs er starfsfólki mjög mikilvæg í nútímasamfélagi, og helst í hendur við þróun á vinnumarkaði og sveigjanleika fyrirtækja. Hugtakið getur þýtt misjafnt í huga fólks. Almennt séð þá gengur það út á að finna það vinnufyrirkomulag sem hentar fólki best, svo það nái að sinna bæði atvinnu sinni og einkalífi, án þess að annað hvort fari að taka of mikið af hinu, að finna hið gullna jafnvægi. Ánægja á vinnustað spilar stóran þátt í því að fólk geti samræmt atvinnu og einkalíf. Rannsóknir hafa sýnt að ef fólk er ánægt í vinnu sinni, þá er það mun líklegra að vera ánægt heima hjá sér. *Þannig getur atvinnan aukið við einkalífið án þess að draga þurfi af atvinnunni.* Enn og aftur er það sveigjanleikinn sem skiptir höfuðmáli þegar kemur að því að samræma, en auk hans skipta fyrirtækjamening og fjölskylduvæn starfsmannastefna miklu máli. Sveigjanleiki getur skipt alla máli á starfsstað. Þrátt fyrir að oftast er talað um að fjölskyldur, sérstaklega fólk með ung börn þurfi á auknum sveigjanleika í starfi að halda, þá nær það einnig til mun fleiri hópa. Það getur haft mjög góð áhrif á viðhorf til starfsstaðar að starfsfólk viti að sveigjanleiki sé í boði. Stuðningur stjórnenda er líka mikilvægur, og að þeir séu fyrirmyndir í því að nýta sér sveigjanleika og sinna fjöldkylduábyrgð sinni.

Fjölskylduvæn fyrirtækjamening stuðlar að meiri starfsánægju, frammistöðu, og afkasta sem skilar sér í að minni starfsmannavelta er í fyrirtækinu. Enn fremur felur fjölskylduvæn fyrirtækjamening í sér að stefna fyrirtækisins byggist á að taka tillit til þeirra fjölbreyttu hlutverka sem starfsfólk stendur frammi fyrir. Allt þetta ýtir undir að starfsfólk geti betur samræmt hlutverk sín. Fjölskylduvæn starfsmannastefna byggist að nokkru leyti upp á því sama, en markmið hennar er að gera starfsmönnum kleift að samhæfa starf og fjölskylduábyrgð, bæði fyrirtækinu og starfsmönnum þess til hagsbóta. Skýr starfsmannastefna hjálpar fyrirtækjum að vera aðlaðandi vinnustaður, bæði vegna orðspors og eins til að geta náð til sín hæfasta starfsfólkinu. Hún hjálpar einnig til við að auka fjölda umsækjenda og draga úr starfsmannaveltu.

Fjölmargar rannsóknir hafa verið gerðar á hvernig fólk samræmir atvinnu sína og einkalíf og hvernig samræming og sveigjanleiki eru að virka í reynd. Helstu leiðir auk þess sem fyrirtækið býður upp á, svo sem sveigjanlegan vinnutíma og fjölskyldumiðaðar stefnur, þá er margt sem starfsfólkið getur sjálft gert til að finna hið gullna jafnvægi. Ber þar helst að nefna að vinna ekki yfirvinnu, vinna heima fyrir, og skýra sérstaklega á milli atvinnu og einkalífs. Upplifun, von og huglægt mat hefur einnig mikið með það að gera hvernig einstaklingar ná að samræma atvinnu sína og einkalíf. Það að stjórna atvinnu og einkalífi hefur ekki einungis með það að gera að stjórna tímanum sem unninn er og tímanum sem er nýttur utan vinnu heldur skiptir orka, skap og hvernig fólk forgangsraðar í lífi sínu miklu máli. Hversu vongóðir einstaklingar eru helst í hendur við hvernig þeir líta á samræmingu atvinnu og einkalífs.

Rauntílik var tekið fyrir í stóru opinberu fyrirtæki til að fá betri mynd af hvernig sveigjanleiki birtist í fyrirtækinu, en fyrirtækið gefur sig út fyrir að vera sveigjanlegt. Bæði býður það upp á sveigjanlegan vinnutíma og fjölskylduvænt umhverfi. Þrátt fyrir að fyrirtækið telji sig sveigjanlegt þá fellur það ekki mjög vel að skýringu Atkinson á „Hinú sveigjanlega fyrirtæki“. Fyrirtækið er þó greinilega búíð að tileinka sér aukinn sveigjanleika, sérstaklega síðasta árið, vegna óstöðugleika í umhverfinu. Það er að leita að hagkvæmari leiðum í rekstri svo sem með sameiningum og notast við annars háttar starfssamninga til að geta betur stjórnað fjölda fólks í vinnu.

Fjölskylduvænleiki fyrirtækisins var skoðaður og rætt við framkvæmdastjórnann og þrjú starfsmenn um hvernig þau upplifðu sveigjanleika fyrirtækisins og

fjölskylduvænleikann. Helstu niðurstöður eru þær að fólk er að ná að samræma mjög vel innan fyrirtækisins. Helstu þættir sem skipta það máli til að ná sem bestu jafnvægi eru að nýta sér sveigjanlegan vinnutíma og óformlegan sveigjanleika, vera jákvæð, starfsánægja, og skýra vel á milli vinnu og einkalífs. Helst það í hendur við þær rannsóknir sem gert hefur verið grein fyrir í ritgerð þessari.

7 Heimildaskrá

Armstrong M. (1994). *Improving Organisational Effectiveness*. London: Clays Ltd, St Ives plc.

Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2002). *Íslenskur vinnumarkaður á umbrotatímum*. Reykjavík. Háskólinn í Reykjavík.

Ásta Snorradóttir. (2005). Hvar endar þetta? – leitin að jafnvægi milli hlutverkanna í lífinu verður æ umfangsmeiri. *VR blaðið*, 6, 28-29.

Blyton P. (1998). Flexibility. Í M. Poole og M. Warner (ritstjórar), *The handbook of human resource management* (bls. 745-754). London: International thomson business press.

Böheim R. og Taylor M. (2004). Actual and preferred working hours. *British journal of industrial relations*, 42(1), 149-166.

Edda Sigrún Svavarsdóttir. (2008). *Áhrifaþættir í samþættingu fjölskyldulífs og vinnu*. BA-ritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild. Sótt 10. júlí af <http://hdl.handle.net/1946/3389>

El-Nadi F. *Examples of strong corporate cultures*. Sótt 8. júlí 2010 af [http://www.evancarmichael.com/Human-Resources/840/Examples-Of-Strong-Corporate Cultures.html](http://www.evancarmichael.com/Human-Resources/840/Examples-Of-Strong-Corporate-Cultures.html)

Galinsky E. (2003). *Dual-centric: a new concept of work - life*. Sótt 30. júní 2010 af <http://www.bc.edu/centers/cwf/about/contact/meta-elements/pdf/dualcentric.pdf>.

Guest D. (2002). Perspectives on the study of work - life balance [rafræn útgáfa]. *Social science information*, 41, 255-279.

Hagstofa Íslands (2008). *Atvinnuþátttaka, atvinnuleysi 1991-2008*. Sótt 30. júní 2010 af <http://hagstofan.is/Hagtolor/Laun,-tekjur-og-vinnumarkadur/Vinnumarkadur>

- Hall L. og Atkinson C. (2006). Improving working lives: flexible working and the role of employee control. *Emerald insight*. Sótt 18. Júní 2010 af <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=2310A0F07831BCBF51F2C34A9B460EB7?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=1562832>
- Hið gullna jafnvægi sótt 18. Júní 2010 af http://www.jafnretti.is/D10/_Files/_HGJ10skref.pdf
- Hogarth T., Hasluck C., Pierre G., ásamt Winterbotham M. og Vivian D. (2001). *Work life balance 2000: Results from the baseline study*. Research Report 249. London: DfEE
- Inga Hanna Guðmundsdóttir og Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2005). Vongóðir millistjórnendur og samræming vinnu og einkalífs. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum VI* (bls. 291-298). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Íslands
- Ingólfur V. Gíslason (2007). Jafnréttisstofa. *Fæðingar – og foreldraorlof á Íslandi: Þróun eftir lagasetninguna 2000*. Akureyri: Ásprent
- Jafnréttisstofa. *Fjölskylduvæn vinnumenning*. Sótt 7. Júlí 2010 af <http://jafnretti.is/jafnretti/?D10cID=ReadDocument&ID=82&DocCatID=31>
- Jafnréttisstofa (2007). *Sköpum umhyggjusama fyrirtækjamenningu*. Sótt 7. júlí 2010 af http://www.jafnretti.is/D10/_Files/Icelandic%20Guidelines%20%20Folder.pdf
- Jones G. (2007). *Organisational theory, design, and change* (5. Útgáfa). New Jersey: Pearson prentice hall.
- Jón Gunnar Bernburg. (21.11.2005). *Hvernig útskýrir maður aðferðafræði félagsvísinda*. Sótt 15. september 2010 af <http://visindavefur.is/?id=5420>
- Kilmann R. (2000). *Organisational culture*. Sótt 8. júlí 2010 af <http://www.kilmann.com/artforweb/culture.pdf>

Kolbeinn H. Stefánsson (2008). *Samspil vinnu og heimilis: Álag og árekstrar*.
Rannsóknarstöð þjóðmála, Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Linda Rut Benediktsdóttir (1999, 20. september). *Fjölskylduvæn starfsmannastefna*.
Sótt 9. júlí 2010 af <https://www2.capacent.is/pages/253>

Legge K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. New York:
Palgrave Macmillan.

Lög um 40 stunda vinnuviku nr. 88/1971 með áorðnum breytingum 25/1979 og
94/1982

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

Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008

Mescher S., Benschop B., Dooreward H. (2010). Representation of work life balance
support. Sótt 18. júní 2010 af <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/63/1/21>

Nordenmark M. (2002). Multible social roles - a resource or a burden: Is it possible
for men and women to combine paid work with family life in a satisfactory way?
Gender, work and organisation, 2, 125-145.

OECD (2006). *Babies and bosses - reconciling work and family life: A synthesis of
findings for OECD countries*. Sótt 10. júlí af [www.oecd.org/dataoecd/15/
47/39680843.xls](http://www.oecd.org/dataoecd/15/47/39680843.xls)

Salamon M. (2000). *Industrial Relations: Theory and Practice* (4. Útgáfa). Essex:
Pearson Education Limited

Soy S. (1997). *The case study as a research method*. Óbirt námsritgerð: Háskóli Texas
í Austin

Torrington D., Hall L., Taylor S. (2008). *Human resource management* (7. Útgáfa).
Essex: Pearson Education Limited.

Volberda H. (1998). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. New
York: Oxford

Þingskjal 1230. (1997). Þingsályktun um mótun opinberar fjölskyldustefnu og
aðgerðir til að styrkja stöðu fjölskyldunnar. *Alþingistíðindi*, Sótt 18. júní 2010 af
<http://www.althingi.is/altext/121/s/1230.html>

