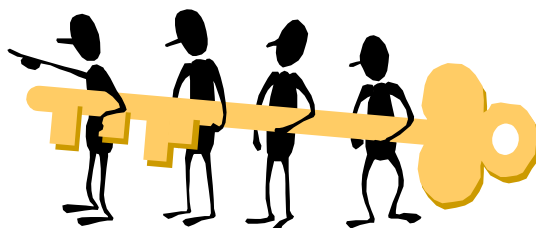


Skipulagning vinnutíma starfsmanna þar sem þjónustutími er langur

Reynsla Neyðarlínunnar af breytingu
úr fastmótuðum vöktum
í sveigjanlegt vaktakerfi



Skýrsla fyrir *Neyðarlínuna* og *Samtök atvinnulífsins*
Skrifað hafa *Snjólfur Ólafsson* og *Anna María Urbancic*

Júní 2005

Efnisyfirlit

1.	Inngangur	3
2.	Vaktavinnukerfi og vaskipulagning	4
3.	Sveigjanlegt vinnutímakerfi – ný hugsun og hugbúnaður	7
4.	Neyðarlínan, almenn lýsing	10
5.	Vaktir hjá Neyðarlínunni fyrir breytingu, lýsing og umfjöllun.....	12
6.	Innleiðing nýs vinnukerfis hjá Neyðarlínunni.....	14
7.	Áhrif á starfsmenn Neyðarlínunnar	17
8.	Áhrif á rekstur Neyðarlínunnar	19
9.	Almennar ályktarnir um innleiðinguna hjá Neyðarlínunni.....	21
10.	Reynsla af innleiðingu Time Care hjá öðrum.....	22
11.	Möguleikar á skipulagningu vinnutíma án fyrirfram skilgreindra vakta á Íslandi	23

1. Inngangur

Skýrslu þessa skrifuðu Snjólfur Ólafsson og Anna María Urbancic fyrir Neyðarlínuna og Samtök atvinnulífsins.

Þjónustutími Neyðarlínunnar er allur sólarhringurinn alla daga ársins. Starfsmenn Neyðarlínunnar vinna þ.a.l. vaktavinnu. Vorið 2003 hætti Neyðarlínan að nota 12 tíma vaktir og hóf að skipuleggja vinnutíma starfsmanna án þess að styðjast við fyrirfram skilgreindar vaktir. Í stað þess ákveða starfsmenn hvaða daga og hvaða tíma sólarhringsins þeir vilja vinna til að uppfylla vinnuskyldu sína. Með tilstyrk hugbúnaðar er síðan séð til þess að fjöldi starfsmanna á hverjum tíma sé í samræmi við þörf og er það gert í skrefum. Fyrst hliðra starfsmenn óskum sínum um vinnutíma með tilliti til þarfa fyrirtækisins. Ef enn er ósamræmi milli óska starfsmanna og þarfa fyrirtækisins þá gerir hugbúnaðurinn nauðsynlegar breytingar svo nægilegt samræmi náist.

Í skýrslunni er fyrst fjallað um vaktakerfi og þá nýju hugsun sem hugbúnaðurinn Time Care styður við. Síðan er gerð grein fyrir breytingunum hjá Neyðarlínunni og áhrifum þeirra á fyrirtækið og starfsmenn. Að lokum er rætt um breytingar af þessari tegund almennt séð og dregnar ályktanir um í hvaða tilvikum þær geta verið góður kostur.

Ályktanir endurspegla ávallt þann sem dregur þær. Til að gera trúverðugleika skýrslunnar sem mestan var farin sú leið að láta kafla 7 og 9 endurspegla áherslur og ályktanir Önnu Maríu, en kafla 10 og 11 endurspegla ályktanir Snjólfss. Þær fara þó að mestu leyti saman.

Skýrslan var að mestu unnin á árinu 2004 en af ýmsum ástæðum var gerð hennar ekki lokið fyrr en í júní 2005.

2. Vaktavinnukerfi og vaktaskipulagning

Greina má þrjár **meginreglur** varðandi það hvenær starfsmenn sinna vinnuskyldu sinni:

- Peir þurfa að leysa tiltekin verkefni en ráða hvenær þeir gera það.
- Peir þurf alltaf að vinna á tilteknum tíma, t.d. virka daga frá kl. 9 til 17.
- Viðvera þeirra þarf að vera á tímum sem hentar fyrirtækinu, en það er breytilegt hvenær það er og háð því hvenær aðrir starfsmenn vinna.

Þegar fyrsta reglan á við hefur fyrirtækið enga þörf fyrir að skipuleggja tíma starfsmanna sinna.

Sú þörf er heldur ekki fyrir hendi þegar önnur reglan á við. Reyndar geta aðstæður verið þannig að þessi regla eigi í grófum dráttum við en málið þó aðeins flóknara, en um það er ekki fjallað í þessari skýrslu.

Skýrsla þessi snýst um aðstæður þar sem meginregla hóps starfsmanna er sú að það er breytilegt hvenær einstaklingarnir vinna og fyrirtækið þarf að sæmraema viðveru starfsmannanna.

Mismunandi aðstæður vinnuskipulags

Greina má aðstæður og forsendur á marga vegu. Tveir lykilþættir eru eftirfarandi:

- Hve stóran hluta sólarhrings er unnið.
- Breytileiki í fjölda starfsmanna sem þurfa að vinna á hverjum tíma.

Byggt á þessum tveimur þáttum skilgreinum við þrjár algengar aðstæður:

- **Stöðugleiki.** Í verksmiðju er unnið allan sólarhringinn og alltaf þörf fyrir sama fjölda starfsmanna.
- **Álagstoppar.** Verslun er opin frá kl. 10 til 20 en það er breytilegt hvað þörf er fyrir marga starfsmenn á hverjum tíma. Á vissum tímum er mikið álag og þörf fyrir marga starfsmenn og á öðrum tímum þörf fyrir fáa.
- **Langt og breytilegt.** Unnið er allan eða stóran hluta sólarhrings og breytilegt hvaða þarf marga starfsmenn.

Skoðum nú skipulagningu við þessar mismunandi aðstæður.

Stöðugleiki. Í þessu tilviki er algengast að unnið sé á þremur 8 tíma vöktum (og skipt sé kl. 8, 16 og 24) eða tveimur 12 tíma vöktum. Venjulega er gert *rúllandi vaktaplan* og vaktir fá heiti, t.d. vaktir A, B, C, o.s.frv. Ef starfsmaður vinnur á vakt B þá getur hann séð langt fram í tímann hvenær hann á að vinna og hvenær hann er í fríi og hann vinnur jafn oft á öllum tímum sólarhringsins.

Álagstoppar. Við svona aðstæður eru gjarnan skilgreindar margar mögulegar vaktir, sumar stuttar og aðrar lengri. Skipulagningin fer svo þannig fram að ákveðið er hve margir byrji á hverri vakt og „vaktstjóri“ finnur síðan út hvaða starfsmaður vinnur hvaða vakt. Þau vaktaplön sem myndast á þennan hátt eru breytileg og mætti kalla þau *pússlað vaktaplön*.

Langt og breytilegt. Algengt er að hér sé byggt á vaktaplani þar sem hver vakt vinnur á mismunandi tímum sólarhringsins svipað og þegar um stöðugleika er að ræða (þ.e. rúllandi vaktaplan). Í öðrum tilvikum eru skilgreindar tegundir vakta eftir tímum sólarhrings, t.d. dagvakt, kvöldvakt og næturvakt. Einstakir starfsmenn eru þá sumir oftast eða alltaf á sömu tegund vakta en aðrir taka allar tegundir vakta í bland. Þá verður gjarnan til pússlað vaktaplan.

Sjónarhorn starfsmanna

Að sjálfsögðu eru einstaklingar ólíkir og fátt hægt að alhæfa. Hér verða þó dregin fram atriði sem skipta marga máli.

- Að áætlun (vaktaplan) liggi fyrir. Starfsmönnum finnst almennt séð kostur að vita hvenær þeir eiga að vinna nokkrar næstu vikur.
- Að geta haft áhrif á hvenær þeir eiga að vinna. Sumir líta á það sem eðlilega forsendu að fyrirtækið ákveði í öllum aðalatriðum hvenær þeir eiga að vinna, en þó í samræmi við forsendur ráðningar eða samkomulags (t.d. að einhver vinni aldrei næturvakt, eða aðeins þriðju hverju helgi). Þegar aðstæður eru *stöðugleiki* eru starfsmenn oft á tiltekinni vakt og geta því litlu ráðið um hvenær þeir eiga að vinna. Við þessar aðstæður laga starfsmenn fjölskyldulíf og frístundir að frítíma sínum.
- Hægt sé að víkja frá áætlun um vinnutíma. Tvær meginleiðir eru fyrir hendi, annars vegar að skipta um vakt við annan starfsmann og hins vegar að sleppa því að mæta, t.d. vegna veikinda eða að semja um að fá frí (vera leystur af hólmi).

Sjónarhorn vinnuveitenda

Nokkur atriði skipta vinnuveitendur miklu máli

- Að mönnun sé í samræmi við þörf, þ.e. að á hverjum tíma sé sá fjöldi starfsmanna í vinnu sem æskilegt er.
- Tími og annar kostnaður sem fer í að skipuleggja og halda utan um viðveru starfsmanna.
- Launakostnaður sem hlýst af vaktaskipulaginu.

Hugbúnaður og vaktavinna

Algenzt er að stjórnendur (fyrirtæki) noti hugbúnað í tengslum við vaktavinnu, en misjafnt hvaða þáttum sá hugbúnaður sinnir. Oft sinnir sá hugbúnaður einnig öðrum þörfum. Helstu verkefni sem hugbúnaður getur sinnt eru:

- Halda utan um viðveru og launakostnað einstakra starfsmanna.
- Skipuleggja vaktir að öllu leyti eða að hluta til. Þetta er ekki algengt en þekkist þó víða í ýmsum myndum.
- Gefa ýmsar upplýsingar og yfirlit, t.d. um kostnað á viku eða dag.

3. Sveigjanlegt vinnutímakerfi - ný hugsun og hugbúnaður

Sú aðferð til að skipuleggja vinnutíma starfsmanna sem fjallað er um í þessar skýrslu byggir ekki á fyrirfram skilgreindum vöktum en leysir yfirleitt fastákveðið vaktakerfi af hólmi. Um nýmæli er að ræða sem mætt hefur tortryggni í upphafi en reynslan hefur verið góð.

Höfum í huga aðstæður sem eru kallaðar *álagstoppar* eða *langt og breytilegt* hér að framan. Starfsemin er í gangi allan sólarhringinn eða stóran hluta hans. Margir starfsmenn gegna sams konar störfum en breytilegt er hverjir þeirra eru að störfum hverju sinni.

Með stuðningi hugbúnaðarins Time Care hafa margar stofnanir og fyrirtæki, m.a. Neyðarlínan, lagt niður vaktakerfi sitt og nálgast viðfangsefnið á nýjan hátt. Meginmarkmiðin með þessu kerfi eru að mönnun sé ávallt í samræmi við starfsmannapörf og að vinnutími sé í sem mestu samræmi við óskir hvers og eins starfsmanns.

Megineinkenni þessa nýja kerfis eru eftirfarandi:

- Grunn-tímaeiningin í skipulagningunni er venjulega ein klukkustund (stundum hálf tími) en engar vaktir skilgreindar fyrirfram.
- Vinnuáætlanir fyrir alla starfsmenn eru gerðar nokkrum sinnum á ári, oft í 6 vikur í einu yfir vetrartímann, en sumarið er gjarnan skipulagt allt í einu.
- Fyrsta skrefið í skipulagningunni er að vinnuveitandinn kortleggur vinnuþörf (hve margir starfsmenn eiga að vera í vinnu), sérhverja klukkustund það tímabil sem á að gera áætlun fyrir.
- Annað skrefið er að hver starfsmaður setur inn í tölvukerfið óskir sínar um vinnu yfir skipulagstímabilið. Þegar hann ákveður hvaða stundir hann vill vinna tekur hann mest mið af eigin óskum og einnig tillit til þess sem hann veit um eðli starfseminnar.
- Þriðja skrefið er að tölvan reiknar út fyrir hverja klukkustund mun á vinnuþörf og óskum starfsmanna. Þessar upplýsingar eru birtar starfsmönnum og stjórnendum.
- Fjórða skrefið er að starfsmenn taki á hendur þá ábyrgð sem þeim er úthlutað í tölvukerfinu og hliðri til óskum sínum þannig að

Þessi munur minnki. Með því eru þeir að bjóðast til að vinna á óvinsælum tímum og fá punkta (umbun) fyrir.

- Fimmta og síðasta skrefið er að tölvan reiknar nú aftur út mun á vinnuþörf og óskum. Síðan færir hún til starfsmenn á þá tíma sem ekki eru mannaðir. Þeir starfsmenn sem hafa unnið sér inn fæsta punkta í fjórða skrefi eru fyrst fluttir til. (Í sumum tilvikum er aukafólk fengið til að manna hluta þessa tíma.)

Það er svolítið breytilegt hvernig sum skrefin eru útfærð.

Sjónarhorn starfsmanna

Hið nýja fyrirkomulag opnar nýja möguleika fyrir starfsmenn og misjafnt er hversu mikið þeir nýta sér þá möguleika og hve langan tíma það tekur þá að átta sig vel á þeim.

Starfsmenn eiga nú mun auðveldara með að taka þátt í ýmsu sem þeir áttu erfitt með áður vegna vaktavinnu, t.d. námskeiði sem er öll þriðjudagskvöld yfir veturinn, langri helgarferð bridgeklúbbsins eða að sinna fjölskyldumeðlimi á sérstöku tímabili, t.d. í upphafi skólagöngu barns.

Starfsmenn fá meiri áhrif og ábyrgð á skipulagningu eigin vinnutíma.

Það er meiri fjölbreytni í því með hverjum starfsmenn vinna.

Sjónarhorn stjórnenda

Það þarf að gera áætlun um starfsmannþörf hverja klukkustund dagsins nokkrar vikur fram í tímann. Í það fer stundum nokkur tími en þetta er forsenda góðrar nýtingar starfsmanna. Tíminn fer eftir umhverfi vinnustaðarins og þar sem þörf endurtekur sig er hægt að afrita og auðvelda áætlanir lengra fram í tímann.

Oft fer minni tími í að sinna óskum starfsmanna um vinnutíma, stundum í formi þess að skipuleggja vaktir starfsmanna eða halda utan um breytingar á honum.

Starfsmenn fá meiri ábyrgð á skipulagningu vinnutímans.

Ýmsir kostir hins nýja fyrirkomulags

Reynslan af sveigjanlegu vaktakerfi sýnir að því fylgir aukin starfsánægja. Yfirvinna hefur mjög oft minnkað við innleiðingu

kerfisins, stundum verulega. Helstu ástæður eru þær að tími starfsmanna nýtist betur (sjaldnar eru of margir starfsmenn í vinnu) og að fjarvistum fækkar.

Fjarvistum fækkar oft, m.a. vegna veikinda. Það gerist bæði vegna þess að starfsmenn geta unnið á tímum sem hentar þeim vel og vegna þess að þeir bera meiri ábyrgð á skipulagningunni og með fjarvistum eru þeir á vissan hátt að bregðast sjálfum sér.

Helstu vandamál og veikleikar

Þar sem innleiðing hins nýja kerfis gengur hvað best fylgja breytingunni nær engin vandamál og allt gengur vel.

Algengustu vandamálin eru tengd því að starfsmenn koma óskum sínum á framfæri með því að setja þær inn í hugbúnaðinn. Í því sambandi er vert að draga fram nokkur atriði:

- Mikilvægt er að starfsmenn fái næga kennslu á hugbúnaðinn. Ef svo er ekki má búast við vandamálum og óánægju.
- Ef starfsmenn eru ekki vanir að nota tölvur (eru ekki tölvulæsir) þarf að leggja sérstaka rækt við að aðstoða þá. Reikna má með að þetta vandamál verði sjaldgæfara með hverju árinu.
- Starfsmenn þurfa að hafa greiðan aðgang að tölvu þegar þeir eiga að setja áætlun sína inn í kerfið. Venjulega er þetta ekki vandamál, en getur verið það sums staðar. Í einstaka tilvikum er nauðsynlegt að starfsmenn geti gert þetta í gegnum Internetið, sem er tæknilega mögulegt.

Í einhverjum tilvikum hefur innleiðingin skapað óöryggi hjá einhverjum starfsmönnum. Vaktir geta skapað vissa reglu í lífi manna og ef menn eru vanir að hugsa líf sitt út frá þeim þá getur verið erfitt að missa þessa reglu. Það vefst einmitt fyrir sumum að snúa þeirri hugsun við að laga nú vinnuna að einkalífínu í stað þess að laga einkalífið að vinnunni. Til að lágmarka hættuna á ofangreindu vandamáli er æskilegt að allir starfsmenn fái þjálfun áður en kerfið er tekið í notkun á viðkomandi vinnustað.

Aðrar breytingar

Innleiðing nýs kerfis getur breytt *fyrirtækjamenningunni* töluvert í sumum tilvikum.

Pegar rúllandi vaktaplan var notað fyrir breytinguna verður sú breyting að í stað þess að starfsmenn vinni yfirleitt með sömu starfsmönnum fara þeir að vinna með mun fleiri starfsmönnum. Oftast finnst starfsmönnum þetta verð breyting til hins betra en í einsta tilvikum telst þetta galli. Í sumum tilvikum þurfa að vera vel þjálfuð teymi á hverjum tíma og þá er ekki víst að þetta nýja fyrirkomulag eigi rétt á sér.

4. Neyðarlínan, almenn lýsing

Neyðarlínan var stofnuð í október 1995 og byggir starfsemi hennar á lögum nr. 25 frá 1995 um eitt samræmt neyðarnúmer. Samningur var gerður við dómsmálaráðuneytið í nóvember 1995 en formlega hófst starfsemin þann 1. janúar 1996. Samkvæmt lögnum fer dómsmálaráðherra með framkvæmd þeirra og skipar samstarfsnefnd sem skal vera til eftirlits og ráðuneytis um framkvæmd laganna. Tilgangur félagsins er rekstur neyðarvaktstöðvar vegna samræmda neyðarnúmersins 112, almenn svörun neyðarboða, vöktun öryggiskerfa og skyldur rekstur.

Umfang þjónustu Neyðarlínunnar er mjög stórt og fer sífellt vaxandi. Þeir aðilar sem Neyðarlínan þjónustar í dag eru lögreglan og slökkvilið víða um land, Almannavarnir, Flugmálastjórn, Landhelgisgæslan, Slysavarnarfélagið Landsbjörg, Securitas, Rauði kross Íslands, Orkustofnun – eldgosaviðvörðun, barnaverndarnefndir víðsvegar um land og Vaktstöð siglinga.

Hluthafar í fyrirtækinu Neyðarlínan 112 eru nú þrír og skiptast hlutar þannig að ríkissjóður (fjármála-, dómsmála- og samgönguráðuneytið) eiga 10/16 hluta, Reykjavíkurborg á 2/16 hluta og Securitas ehf á 4/16 hluta.

Stjórn fyrirtækisins skipa:

Stefán Eiríksson, skrifstofustjóri dómsmálaráðuneyti, formaður
Guðmundur Arason, framkvæmdastjóri Securitas
Jón Birgir Jónsson, framkvæmdastjóri FERICE
Kristbjörg Steffensen, lögfræðingur Reykjavíkurborg
Þórhallur Arason, skrifstofustjóri fjármálaráðuneyti

Framkvæmdastjóri Neyðarlínunnar er Þórhallur Ólafsson.

Hjá Neyðarlínunni starfa 39 starfsmenn og þar af er 21 neyðarvörður og 11 starfsmenn Vaktstöðvar siglinga. Þar til í mars 2003 var unnið eftir hefðbundnu 12 tíma vaktavinnukerfi en í byrjun árs 2003 var gengist fyrir því að tekið yrði upp nýtt vaktaskipunarkerfi - Time Care - sem

gæfi meiri möguleika á samræmingu vinnu og einkalífs. Neyðarverðir svara á milli 7-800 símtölum á dag og er um helmingur þeirra beiðni um aðstoð en annar helmingur eru þjónustusímtöl. Frá upphafi hefur Neyðarlínan svarað símtölum 24 tíma sólarhringsins, allt árið um kring. Neyðarlínan er í mjög nánu sambandi við lögreglu, slökkvilið, sjúkraflutninga og björgunarsveitir um land allt og sér um að svara símtölum sem berast þessum aðilum og boða í útköll. Þjónusta er m.a. við lögreglu og slökkvilið í útkalli og við öryggisfyrirtæki og öryggiskerfi.

Í könnun sem Gallup gerði í desember 2001 kom fram að 98% svarenda þekktu númerið 112 og 86% voru ánægðir með þjónustu Neyðarlínunnar.

Markmið Neyðarlínunnar er að bæta öryggi landsmanna hvort sem er á landi eða á sjó. Neyðarlínan hefur lagt mikið upp úr því m.a. að auka hæfni starfsmanna neyðarsímsvörunar og þurfa starfsmenn m.a. að taka námskeið í E.M.D. (Emergency Medical Dispatcher) sem er alheimsstaðall í neyðarsímsvörun. Ýmis skyndihjálparnámskeið og æfingar eru einnig þáttur í þjálfun starfsmanna og sífellt er leitað bestu leiða til þess að geta leiðbeint fólki á meðan aðstoð er að berast.

5. Vaktir hjá Neyðarlínunni fyrir breytingu, lýsing og umfjöllun

Starfsmenn Neyðarlínunnar unnu eftir hefðbundnu vaktakerfi frá upphafi, þ.e. ársbyrjun 1996, þar til breytingarnar voru gerðar í mars 2003. Vaktir voru fjórar og fimm manns á vakt hverju sinni ásamt einum slökkviliðsmanni.

Vaktirnar stóðu í 12 klst. í senn og voru unnar eftir vaktatöflu sem ávalt lá frammi á varðstofu. Vaktir hófust kl. 7:30 að morgni og stóðu til kl. 19:30 að kvöldi. Innifalið í launum var greiðsla vegna samskipta á vaktaskiptum og vegna undirbúnings og frágangs og var þessi samvistartími talinn 15 mínútur á hverri 12 klst. vakt. Vaktirnar fylgdu vaktakerfi Slökkviliðs höfuðborgarsvæðisins og gengu þær allan sólarhringinn í vaktasýrpum.

Hér fyrir neðan má sjá vaktaskipulagið eins og það var, en þessi syrpa var svo endurtekin aftur og aftur.

Vikudagur:	s	m	þ	m	f	f	l	s	m	þ	m	f	f	l	s	m	þ	m	f	f	l	s	m	þ	m	f	f	l
Dagvakt:	D	A	A	B	B	C	C	C	D	D	A	A	B	B	B	C	C	D	D	A	A	A	B	B	C	C	D	D
Næturvakt:	C	D	D	A	A	B	B	B	C	C	D	D	A	A	A	B	B	C	C	D	D	D	A	A	B	B	C	C

Ef t.d. A-vaktin er skoðuð þá var unnið á dagvakt á mánudegi og þriðjudegi, á næturvakt á miðvikudegi og fimmtudegi og síðan kom 5 daga vaktafrí. Næst var unnið á dagvakt miðvikudag og fimmtudag og svo á næturvakt föstudag, laugardag og sunnudag og í framhaldinu kom fjögurra daga vaktafrí. Þá var unnið á dagvakt föstudag, laugardag og sunnudag og síðan á næturvakt mánudag og þriðjudag, en þá tók við fjögurra daga frí, þar til næsta lota tók við. Eftir þessu kerfi var alltaf unnin önnur hvor helgi frá föstudegi til sunnudags og þá til skiptis á dagvakt eða á næturvakt. Hinir vikudagarnir skiptust einnig jafnt á dagvaktir og næturvaktir.

Ef unnið er eftir kerfinu eins og áður var gert má sjá að sama fólkið vann alltaf saman á sömu vakt. Því fylgja bæði kostir og gallar. Starfsmenn geta átt bæði vel og illa saman. Það verða til vinnuvenjur þar sem fólk fer að skipta með sér verkum og ganga í ákveðinn verk. Á milli vakta getur komið fram nokkurs konar keppni sem getur leitt til þess að vaktarígur myndast. Einhverjar vaktir telja sig betri en aðrar.

6. Innleiðing nýs vinnukerfis hjá Neyðarlínunni

Aðdragandi

Stjórnendur Neyðarlínunnar voru komnir að þeirri niðurstöðu árið 2003 að vaktavinnukerfið sem verið hafði við lýði hentaði starfseminni illa. Neyðarlínan rekur sólarhringsstarfsemi alla daga ársins en þörf á mannskap er breytileg eftir tíma sólarhringsins, vikudegi eða árstíð. Of- eða vanmönnum var því algeng því gamla vaktavinnukerfið bauð ekki upp á mikinn sveigjanleika. Vaktir voru of langar, þarfir starfsfólks voru mismunandi, rígur hafði myndast á milli fastra vakta og starfsfólk var óánægt með vaktavinnukerfið eins og það var. Ýmis ágreiningur var uppi og starfsfólk ekki sammála um hvernig best væri að skipuleggja vaktirnar.

Um tíma áformuðu stjórnendur að láta sérsmíða fyrir Neyðarlínuna nýtt vaktavinnukerfi þar sem þekking og reynsla af sveigjanlegu vaktakerfi var takmörkuð hérlandis. Kynnisferð stjórnenda til Svíþjóðar, þar sem þeir kynntu sér notkun Time Care vaktavinnukerfisins, breytti þeim áformum. Þetta kerfi hafði m.a. verið notað á Karolinska sjúkrahúsinu í Stokkhólmi í 10 ár og virtist geta hentað vel fyrir starfsemi Neyðarlínunnar. Þetta fyrirkomulag vakta virtist bjóða upp á það að starfsfólk gæti notið meiri lífsgæða með því að geta samræmt starf og einkalíf nánast eftir eigin óskum. Í framhaldi af þessu var, í samráði við starfsmenn Neyðarlínunnar, ákveðið að Neyðarlínan tæki upp þetta kerfi. Vaktavinnukerfið Time Care var síðan tekið í notkun í febrúar 2003.

Sérkjarasamningar

Áður en Time Care kerfið var tekið í notkun hafði verið unnið eftir sérkjarasamningi frá 1996 á milli Vinnuveitendasambands Íslands (nú Samtaka atvinnulífsins) vegna Neyðarlínunnar og Verzlunarmannafélags Reykjavíkur. (Sérkjarasamningur er kjarasamningur um tiltekna þætti, t.d. um sérmál í fyrirtæki en að öðru leyti gildir aðalkjarasamningur SA og VR.) Þegar nýja kerfið var tekið upp voru gerðar verulegar breytingar á sérkjarasamningnum og sumt í honum er ekki að finna í öðrum kjarasamningum.

Vinnuskylda fyrir fullt starf eru 150 klst. á fjögurra vikna tímabili (sem er sambærilegt við 162,5 klst. á mánuði). Vinna starfsmanns getur verið meiri eða minni en þessum stundafjölda nemur eftir atvikum. Nái

starfsmaður ekki að skila þessum fjölda á viðmiðunartímabilinu þá færist sá stundafjöldi sem upp á vantar inn á jöfnunarreikning og dregst frá skipulagðri yfirvinnu á síðara tímabili. Vinnuskil undir fullri vinnuskyldu hefur ekki áhrif á greiðslu fastra launa. Fyrir vinnu umfram 150 klst. á fjórum vikum greiðist yfirvinna. Með vöktum er í samningi þessum átt við fyrirfram ákveðna vinnutilhögun. Vakt skal eigi vera lengri en 12 klst. og eigi skemmri en fjórar klst. Hver vakt skal unnin í samfelldri heild.

Neysluhlé skulu vera sem svarar 5 mín. fyrir hvern unninn klukkutíma og skiptast eftir samkomulagi starfsmanna og stjórnanda. Neysluhlé skulu jafnan miðast við að vera a.m.k. 15 mínútur samfelld. Vinna í neysluhléum greiðist með yfirvinnukaupi eða styttir vinnutíma samsvarandi. Þar sem full nýting samningsbundinna neysluhléa er í sumum tilvikum ekki möguleg greiðist alltaf föst yfirvinna sem nemur 2,5 mín. fyrir hverja staðna klst. á vakt.

Aðlögun starfsmanna

Eins og fram hefur komið má segja að starfsfólk Neyðarlínunnar hafi verið drifkraftur þess að nýtt vaktavinnukerfi var tekið í notkun. Um það bil tveimur mánuðum áður en kerfið var tekið upp var boðað til fundar með starfsfólki Neyðarlínunnar þar sem Time Care kerfið var kynnt.

Starfsmenn voru nokkra mánuði að prófa sig áfram með kerfið því kennslunni í byrjun var nokkuð ábótavant. Stjórnendur taka undir þetta og segja að kynning og kennsla fyrir starfsfólk á kerfið hafi ekki tekist eins vel og að þeir hefðu viljað. Þeir sjái eftir á að fleira hefði þurft að gera. Það hefði t.d. þurft miklu meiri þjálfun og fundi með starfsmönnum í byrjun til þess að skýra fyrir þeim hvernig kerfið virkaði. Þessi kennsla átti sér ekki stað fyrr en næstum því ári eftir að kerfið var tekið í notkun. Talað hefur verið um að stokkið hafi verið í djúpu laugina og fólk svo þurft að synda. Að stórum hluta má skýra þennan þátt með því að Neyðarlínan var með þeim fyrstu hérlandis til þess að taka upp Time Care tímastjórnunarkerfið. Seljendur þess og þjónustuaðilar hér á landi höfðu ekki þá þekkingu og reynslu sem þeir hafa í dag öðlast til þess að fara af stað með uppsetningu og kennslu á kerfið. Söluaðilar hafa þó einnig bent á það að oft vilji fyrirtæki spara með því að sjá sjálfir um kennslu á kerfið en svo farist það fyrir.

Starfsmenn eru mjög sáttir við þá hugmyndafræði sem kerfið byggir á og eru starfsmenn og stjórnendur ánægðir með kerfið. Nú getur fjölskyldan sest saman yfir komandi tímabil og ákvarðað í sameiningu hvernig vinnutíma verði háttað þær vikur sem komandi tímabil

spannar. Með þessu má segja að því markmiði sé náð að gefa færi á að samræma starf og einkalíf. Nú getur starfsfólk ráðið um 80% af vinnutíma sínum og fara þar saman aukin lífsgæði starfsmanna og hagur fyrirtækisins.

Þáttur stjórnenda

Ábyrgð stjórnenda er mjög mikil og má þar fyrst nefna að stjórnendur þurfa að tryggja að starfsmenn fái næga vinnu og að þeir lækki ekki í tekjum það mikið að það verði óásættanlegt. Þetta þarf að gerast yfir ákveðið tímabil sem verður til þess að stjórnendur verða að skipuleggja fjölda starfsmanna mjög nákvæmlega og reyna að koma jafnvægi á þann þátt. Til þess að mæta tiltekinni vinnustundapörf fyrirtækisins yfir ákveðið tímabil t.d. eitt ár, þá þarf að fá upplýsingar frá starfsmönnum um hversu mikið þeir vilja vinna og þar með talið klukkustundir í yfirvinnu. Þetta er nauðsynleg forsenda þess að afgreiða þennan þátt.

Annað mikilvægt atriði fyrir stjórnendur er að halda á lofti þeim meginkjarna sem kerfið byggir á en hann er að starfsfólk nái betra jafnvægi á milli starfs og einkalífs og nái að njóta bæði lífsins og vinnunnar. Þetta þarf að fara saman þannig að ánægja starfsfólks sé sem mest og þurfa stjórnendur stöðugt að vera á varðbergi gagnvart þessum þætti. Nauðsynlegt er að hvetja fólk til þess að leiða hugann að því og meta hver séu verðmæti þeirra í lífinu og hvað það er sem geri það ánægt. Með þessum kerfisbreytingum opnast alveg nýir og óþekktir möguleikar fyrir fólk að skipuleggja tíma sinn og flétta saman vinnu og frítíma.

Á það skal bent að þáttur stjórnenda er mjög stór þegar kemur að eins miklum breytingum á vinnutilhögun starfsmanna og upptaka nýs vaktafyrirkomulags hefur í för með sér. Stjórnandi þarf að fá fólkið með sér og „selja“ þeim hugmyndina. Starfsmenn eru almennt á varðbergi gagnvart breytingum og ef stjórnandinn gengur ekki á undan með góðu fordæmi þá getur illa farið. Nauðsynlegt er að allar forsendur séu ljósar áður en farið er af stað. Stjórnendur Neyðarlínunnar hafa gert sér far um að bæta og laga alla vankanta jafnóðum og reynt að hafa alla þætti sem skýrasta.

7. Áhrif á starfsmenn Neyðarlínunnar

Þegar lagt var upp með nýtt vaktavinnukerfi höfðu stjórnendur og starfsmenn þær væntingar til kerfisins að það gæfi tilefni til betri starfsanda og ánægjulegri vinnu. Stjórnendur höfðu þá þegar fengið upplýsingar um það frá starfsmönnum að nokkurrar óánægju gætti meðal þeirra með það vaktavinnukerfi sem var í notkun. Einhver ríður hafði myndast á milli vakta og starfsfólki taldi þörf á því að vaktirnar yrðu hristar saman. Svo virtist sem vinnustaðurinn hefði á að skipa fjórum áhöfnum sem þekktust lítið innbyrðis. Talað var um að álag væri mikið, vaktir langar og að starfsfólk Neyðarlínunnar hefði dregist aftur úr sambærilegum hópum hvað varðar laun. Einnig hafði komið fram áhugi starfsfólks á aukinni endurmenntun og símenntun. Þrýstingurinn kom því í upphafi frá starfsmönnum um að huga að nýju vaktavinnukerfi. Eftir að ákjósanlegt vaktakerfi hafði verið fundið var haldinn kynningarfundur með starfsfólki og tveimur mánuðum síðar var Time Care kerfið tekið í notkun.

Eins og fram hefur komið vantaði upp á að þjálfun og kennslu starfsfólks á kerfið hafi verið fullnægt í upphafi áður en kerfið var tekið í notkun. Þetta leiddi til þess að starfsfólk var fyrstu mánuðina að prófa sig áfram, reyna að finna út hvað hentaði því og að læra með því að spyrjast fyrir og reka sig á. Ýmsir árekstrar komu upp eins og of stuttur hvíldartími og að sumir starfsmenn höfðu unnið margar helgar í röð því þeir vissu ekki að hægt væri væri að koma í veg fyrir slíkt með því að nota það sem kallast „neitun“ í kerfinu. Nokkrum mánuðum eftir að kerfið var tekið í notkun gengust stjórnendur fyrir kennslu og námskeiðahaldi fyrir starfsfólk svo það gæti lært betur að nýta sér kerfið. Mæltist það vel fyrir og taldi stærstur hluti starfsmanna sig hafa næga eða nokkuð góða þekkingu á kerfinu eftir kennsluna.

Stór hluti svarenda nefndi að breyting á vöktum hafi orðið til þess að fólk kynntist betur innbyrðis og að það væri skemmtilegra að þekkja alla í fyrirtækinu. Vaktirnar raðast nú upp af mismunandi einstaklingum og sumir hafa haft á orði að starfsánægja og „góður mórall“ á vinnustaðnum hafi aukist eftir að breytt hafi verið um vaktavinnukerfi. Stífni milli vakta var horfinn og upplýsingastreymi á milli fólks orðið mun betra. Þeir viðmælendur sem rætt hefur verið við segja að með nýja vaktakerfinu hafi vaktaríður brotnað niður og það hafi verið einn af jákvæðu þáttunum. Starfsmenn þekkjast betur innbyrðis og vinna betur saman sem ein heild en skiptast ekki í nokkra smærri kjarna. Haft var á orði að þetta væri eins og að fjórar áhafnir á litlum bátum störfuðu nú saman á stóru skipi.

Breyting á vinnuumhverfinu hefur haft töluverð áhrif á starfsandann því margir starfsmenn hafa talað um að starfsandinn hafi lagast með tilkomu nýja vaktavinnukerfisins. Einnig hefur starfsánægja aukist því fólk er ánægt með styttri vaktir og minna álag. Þegar fólk þekkist betur verður meira samstarf og sameiginlegur skilningur á því sem þarf að gera þannig að allir vinni að sameiginlegu markmiði. Góður starfsandi getur haft áhrif á starfsánægju en hún felur í sér jákvæðar tilfinningar og viðhorf fólks til starfs síns. Því er það til mikilla bóta bæði fyrir starfsfólk og fyrirtækið sjálft að viðhalda góðum starfsanda.

Einn af þeim þáttum sem starfsfólk hafði bent á var áhugi á endurmenntun. Með breytingunum var komið til móts við þessi sjónarmið. Hver starfsmaður fær nú í hverjum mánuði tvo daga sem nýttir eru til þjálfunar og endurmenntunar. Starfsmenn skrá þjálfunardaga á sig inn í kerfið á sama hátt og þeir skrá á sig vaktir. Einnig gefst starfsmönnum nú tækifæri á að stunda nám samhliða vinnu með því að skrá sig ekki í vinnu á þeim tíma sem tímasókn er í skóla eða á námskeið. Í samtölum við starfsfólk og stjórnendur kemur í ljós að allir eru ánægðir með þetta fyrirkomulag. Stjórnendur höfðu ákveðið að nýta það svigrúm sem skapaðist við fækkun vinnutíma í að auka endurmenntun og símenntun og starfsfólk kann vel að meta hvernig staðið er að endurmenntun hjá fyrirtækinu.

Þegar breyting verður á vinnutilhögun starfsfólks er það viðbúið að einhverjir verði ósáttir. Talað hefur verið um að þá fyrst væri starfsfólk búið að „kaupa“ breytingarnar þegar það hefði fundið persónulegan ávinning sjálft. Fram að því væru starfsmenn að vega og meta hvort þeir væru að tapa á breytingunum. Aldur starfsmanna getur einnig skipt nokkru um hvernig starfsmönnum líst á að breyta úr hefðbundnu vaktavinnukerfi yfir í nýtt tímastjórnunarkerfi. Ungir starfsmenn geta séð ávinninginn af því að laga starfið sitt að einkalífinu en eldri starfsmenn væru jafnvel búnir að laga einkalífið að vinnunni. Einnig má nefna að tölvulæsi starfsfólks getur átt stóran þátt í því hvernig tekst til að koma á kerfi eins og Time Care því hver starfsmaður þarf að skipuleggja sinn tíma og skrá vinnutímann á tölvu inn í kerfið. Ungu fólki finnst þetta ekkert mál en eldra fólk getur sett þetta fyrir sig. Þessi þáttur hefur þó ekki verið vandamál hjá Neyðarlínunni þar sem allt starfsfólk vinnur vinnu sína á tölvur.

Eftir breytinguna er hægt að raða á vaktir eftir starfsmannabörf sem þýðir jafnara vinnuálag fyrir starfsfólk. Áður voru alltaf jafn margir starfsmenn á vakt en álagspunktur dreifðir yfir sólarhringinn og yfir vikuna. Þetta leiddi til mikils ójafnvægis í vinnuálagi þannig að oft var mjög mikið að gera yfir daginn en svo aftur mjög rólegt á nóttunni. Starfsmenn eru ánægðir með þetta nýja fyrirkomulag sem leiðir af sér styttri vaktir og minni þreytu. Einnig gefur nýja kerfið möguleika á að

ráða fólk í hlutastörf. Þegar starfsfólk er spurt út í þessa þætti kemur í ljós að helmingur þátttakenda telja að aukið val um vinnutíma sé stærsti kosturinn við breytt vinnufyrirkomulag. Annar þáttur sem nefndur hefur verið er sá kostur að geta ráðið einhverju um frídagana sína og að ráða nokkru um launin sín.

Sá ókostur sem helst hefur komið fram við kerfið og varðar starfsmenn er að sumir starfsmenn eiga erfitt með skipulagningu fram í tímann. Einstaka starfsmenn líta á það sem ókost að þurfa að skipuleggja tíma sinn í stað þess að líta á það sem kost að geta ráðið að stórum hluta hvernig vinnutíma þeirra er háttað.

8. Áhrif á rekstur Neyðarlínunnar

Eins og fram hefur komið er ábyrgð stjórnenda gagnvart starfsfólki mjög mikil þegar innleiða skal nýtt vinnukerfi. Stjórnendur þurfa að tryggja að starfsmenn fái næga vinnu og að þeir lækki ekki óásættanlega í tekjum yfir ákveðið tímabil. Stjórnendur verða því að reyna að skipuleggja fjölda starfsmanna á hverjum tíma þannig að jafnvægi sé á þeim þætti. Til þess að uppfylla vinnuafleiðingartækisins er nauðsynleg forsenda að fá upplýsingar frá starfsmönnum um hversu mikið þeir vilja vinna og einnig hversu mikla yfirvinnu þeir eru tilbúnir til þess að leggja á sig.

Þegar nýtt fyrirkomulag var tekið upp var gerður sérkjarasamningur á milli Samtaka atvinnulífsins vegna Neyðarlínunnar og Verzlunarmannafélags Reykjavíkur. Samhliða þeim breytingum sem gerðar voru á vinnutímaákvæðum var gengið út frá því að regluleg laun starfsmanna hækkuðu að jafnaði um 10%.

Mæling á vinnuafleiðingartækis virtist leiða til töluverðrar hagræðingar í rekstri Neyðarlínunnar því unnum stundum fækkaði um 17,7% eftir að Time Care kerfið var tekið upp, þ.e. á milli ára 2002 og 2003. Þessi fækkun vinnustunda lá helst í því að álag á nætur- og dagvöktum var mjög ójafnt og því gafst kostur á að fækka starfsmönnum á næturvakt með tilkomu kerfisins. Þegar uppgjör fyrir árið 2003 var skoðað, þar sem unnið hafði verið eftir nýja vaktaskipunarkerfinu í um 9 mánuði kom í ljós að hækkun launaliðar hafði orðið mun meiri en ráð hafði verið fyrir gert eða um 15% í stað 10% eins og sérkjarasamningarnir áttu að fela í sér. Ástæða þess var sú að yfirvinnuhlutfall varð hærra í fyrstu en gert hafði verið ráð fyrir.

Annar þáttur sem hélt uppi launakostnaði var að yfirvinnan var meira unnin af t.d. vaktstjórum eða því starfsfólki sem hafði hærri grunnlaun. Stjórnendur Neyðarlínunnar hafa nefnt sem skýringu að yfirvinna í boði hafi í raun verið of mikil og skammta hefði þurft betur lágmarkstíma þannig að fjöldi starfsmanna á hverja klukkustund væri fastar ákvarðaður og gæfi því minni sveigjanleika á að starfsfólk ynni í yfirvinnu. Einnig hefur komið fram hjá stjórnendum að erfitt hafi reynst að fá fram hjá starfsfólki nógu nákvæmar upplýsingar um hversu mikilli vinnu það hefði áhuga á og er þar frekar um framtaksleysi starfsfólks að kenna heldur en áhugaleysi þess.

Stjórnendur hafa þegar tekið á nokkrum þessara þátta, t.d. er búið að fækka þeim vinnustundum sem eru í boði. Yfirmenn skrá nú allar vaktir og betur er haldið utan um tölur frá mánuði til mánaðar og einnig hefur orðið sú breyting að orlof er nú raunálag á hvern mánuð og því auðveldara að fylgjast með þeim þætti. Hækkun launa um 10% með tilkomu sérkjarasamningsins var ákvörðun stjórnenda en með því var horft til þess markmiðs að fá betra fólk til starfa ef hærri laun væru í boði og hækka um leið menntunarstig starfsfólks.

9. Almennar ályktarnir um innleiðinguna hjá Neyðarlínunni

Þær breytingar sem urðu á árinu 2003 hjá Neyðarlínunni eru margþættar og samtvinnaðar. Grunnbreytingin felst í því að fara úr vaktakerfi með 12 klst. vöktum í mjög sveigjanlegt vinnutímakerfi. Skoðum fyrst í hverju breytingin fólst, síðan hverjar helstu afleiðingarnar urðu og að lokum örfáar ályktanir.

Breytingin sjálf fólst einkum í tvennu, annars vegar skipulagið á því hvenær hver starfsmaður myndi vinna og hins vegar sérkjarasamningi. Skipulagsbreytingin var bæði tæknileg (hugbúnaður tekinn í notkun) og fól í sér breytingu á ýmsum ferlum. Þessir ferlar snerta bæði stjórnendur og starfsmenn. Stjórnendur þurfa að vinna önnur verk og taka aðrar ákvarðanir sem tengjast vinnutíma en áður. Starfsmenn þurfa eftir breytinguna að setja fram óskir um vinnutíma og því gera áætlanir nokkrar vikur fram í tímann. Allir þurftu að læra að nota nýjan hugbúnað.

Afleiðingar breytinganna urðu ýmsar. Nýting á tíma starfsmanna batnaði verulega, mest af því að eftir breytingu var breytilegur fjöldi á vakt í samræmi við breytilegt álag á Neyðarlínuna. Í því fólst hagræðing í rekstri, en afleiðingarnar urðu fleiri, m.a. aukin þjálfun starfsmanna.

Helstu erfiðleikar tengdust ónógri þjálfun og fræðslu, sem er reyndar mjög algengt vandamál við breytingar í rekstri fyrirtækja og innleiðingu hugbúnaðar.

Margar jákvæðar breytingar urðu á ýmsu sem má fella undir fyrirtækjamenningu. Þar ber hæst að með því að leysa upp föstu vaktirnar (A, B, C og D vaktir) runnu fjórir hópar starfsmanna saman í einn hóp. Vaktarígur varð þar með úr sögunni og starfsmenn kynntust fleiri samstarfsmönnum sínum vel. Eftir kerfisbreytingarnar hjá Neyðarlínunni hafa margir starfsmenn sagst vera mun ánægðari í starfi.

10. Reynsla af innleiðingu Time Care hjá öðrum

Aðeins litlar og fáar óháðar rannsókir eða úttektir hafa verið gerðar á reynslu af innleiðingu Time Care, flestar í Svíþjóð. Þeim ber þó vel saman við það sem notendur og seljendur hugbúnaðarins hafa sagt, t.d. á fundum á Íslandi.

Skýrslan "Schemaläggning - en studie om dess effekter på en organisation" er skrifuð af tveimur viðskiptafræðinimum við háskólann í Borås vorið 2003. Þeir gerðu rannsókn á þremur stofnunum sem höfðu tekið Time Care í notkun, tveimur í Gautaborg og einni í Varberg. Í niðurstöðukafla segir m.a.:

Innleiðingin hafði breytingar í för með sér. Helsta breytingin er jákvæð breyting á starfsaðstæðum (arbetsmiljön) á þann hátt að starfsfólk getur sjálft ákveðið hvenær það vinnur. Þetta veitir starfsfólki mikið frelsi og eykur starfsánægju og er hvetjandi. Áhrif af betri starfsaðstæðum er að launakostnaður hefur lækkað og fjarvistir vegna veikinda minnkað.

Á Íslandi var Time Care fyrst tekið í notkun hjá Sóltúni, í upphafi árs 2002, þegar hjúkrunarheimilið var tekið í notkun. Anna Birna Jensdóttir, hjúkrunarforstjóri og framkvæmdastjóri, hefur lýst því í erindi að kerfið hafi reynst vel. Fjölmörg önnur hjúkrunarheimili á Íslandi hafa síðan tekið kerfið í notkun og fjölgar þeim stöðugt.

Kerfið á upphaf sitt að rekja til heilbrigðiskerfisins og hefur náð mestri útbreiðslu þar. Það sama á við um Ísland. Fyrirtækjum og stofnunum utan heilbrigðiskerfisins sem notar Time Care fjölgar þó jafnt og þétt, bæði hér á landi og víða annars staðar.

Neyðarlínan er dæmi um aðila hér á landi utan heilbrigðiskerfisins og Öryggismiðstöð Íslands hefur nú ákveðið að taka kerfið einnig í notkun. Síminn (Landssíminn) tók kerfið í notkun í einu þjónustuveri sumarið 2003 og notar það núna í flestum þjónustuverum sínum. Þessi dæmi sýna, eins og svo mörg önnur, að þeir sem taka kerfið í notkun eru yfirleitt ánægðir með það og aðrir í svipaðri stöðu sem kynnast því vilja gjarnan taka það í notkun.

Erlendis er kerfið notað m.a. í almenningssamgöngum, bönkum, hótelum, löggæslu, opinberum stofnunum, váttryggingafélögum, veitingahúsum, verslunum og þjónustusímum.

11. Möguleikar á skipulagningu vinnutíma án fyrirfram skilgreindra vakta á Íslandi

Ýmsir möguleikar eru á að innleiða þá nýju hugsun tímaskipulagningar sem fjallað er um í þessari skýrslu, enda fjölgar fyrirtækjum og stofnunum sem nota kerfið hratt.

Nú má hugsa sér að innleiða þá hugsun og Time Care styður við án þess að nota það kerfi. Það mætti hugsa sér að sleppa því að nota sérsniðið tölvukerfi til þess, en slíkt er þó algerlega óraunhæft. En hvað um önnur tölvukerfi?

Á Íslandi er Time Care eina kerfið sem styður þá aðferð við skipulagningu tíma sem lýst er í þessari skýrslu. Þess misskilnings hefur gætt að kerfið Vinnustund, sem SKÝRR hefur verið að þróa undanfarin ár, geti gert það sem Time Care gerir. Það er þó ekki rétt þótt því sé stundum haldið fram. Þegar lýsing á kerfinu er skoðuð sést að það styður ekki við þá grunnhugsun sem Time Care byggir á, en erfitt er að útskýra það nánar eða „sanna það“. Því verður hér tvennt nefnt sem dugar væntanlega til að sannfæra efasemdarfulla lesendur um réttmæti þessarar staðhæfingar.

Í apríl 2005 festi ÍTR (Íþrótt- og tómstundaráð Reykjavíkurborgar) kaup á Time Care eftir að hafa skoðað bæði kerfin. Þar sem Reykjavíkurborg notar Oracle, sem Vinnustund byggir á, var og er viss þrýstingur á ÍTR að velja frekar Vinnustund og því liggur fyrir að ÍTR muni skipta um kerfi ef að þeim tímapunkti kemur að Vinnustund geti gert það sem Time Care gerir. ÍTR var einnig bent á að skoða Tímon en það er tímaskráningarkerfi sem Reykjavíkurborg notar einnig. Hvorugt kerfið uppfyllti þarfir ÍTR fyrir skipulagningu vinnutíma og frítíma starfsmanna sundlauga.

Droplaugarstaðir, hjúkrunarheimili hjá Reykjavíkurborg, hefur notað Time Care frá janúar 2003. Vorið 2004 var stofnunin beðin um að prófa Vinnustund samhliða Time Care í ákveðinn tíma og gefa umsögn. Ályktun þeirra var að það sé ekki mögulegt að nota Vinnustund til að sinna því verki sem Time Care sinnir.

En hvaða einkenni og aðstæður þurfa að vera fyrir hendi til þess að ástæða sé til að íhuga hvort gott sé að skipuleggja vinnutíma án fyrirfram skilgreindra vakta?

Frumskilyrði er að margir starfsmenn (ekki mikið færri en 10) vinni sams konar störf í fyrirtækinu og að þeir séu ekki allir í vinnu í einu. Í grófum dráttum getur verið ástæða til að innleiða kerfið ef innleiða eða taka á upp sveigjanlegan vinnutíma þar sem starfsmenn hafa val um að

skila vinnutímanum á mismunandi tímum sólarhringsins og þarf þá ekki endilega að vera um sólarhringsþjónustu er að ræða eða að unnin sé vaktavinna.

Ef frumskilyrðið er uppfyllt má telja ástæðu til að íhuga innleiðingu og í mörgum tilvikum má búast við verulegum ávinningi. Í einföldu máli þá felst ávinningurinn í því að kostnaður lækkar og starfsmenn verða ánægðari.

Ýmsir þættir geta þó valdið því að það sé ekki mögulegt eða skynsamlegt. Tínum þá helstu til þótt sérhver þeirra eigi mjög sjaldan við:

- Ef mikill tími eða kostnaður fylgir því að starfsmaður kemur til vinnu eða fer úr vinnu þá getur verið æskilegt að margir byrji samtímis og hætti samtímis. Í þeim tilvikum kann vaktakerfi með fastákveðnum vöktum að henta betur, en þó þarf svo ekki að vera.
- Ef vel æft samstarf þeirra sem eru í vinnu er lykilforsenda góðs árangurs er líklegt að hefðbundið vaktakerfi henti þannig að allir á vakt A hafi mikla reynslu af að vinna saman svo dæmi sé tekið.
- Ef illmögulegt er að veita starfsmönnum góðan aðgang að tölum (á vinnustað eða heima) til að setja inn sínar óskir um vinnutíma er varla forsenda fyrir þessu kerfi.
- Kjarasamningar geta gert breytinguna erfiða eða komið í veg fyrir að sá ávinningur sem stefnt er að náist. Því getur þurft að gera breytingar á kjarasamningum eins og gert var hjá Neyðarlínunni.