

Analysstöd för behovsinventering

När ni ska analysera den data som tagits fram handlar det om att titta på helheten, och att ha chefens perspektiv i fokus. Försök att skapa er en översiktlig bild av hur förutsättningarna ser ut och jämför olika delar av organisationen med varandra. Finns det logiska och rimliga förklaringar till de skillnader ni hittar? Är villkoren i organisationens olika delar jämlika, och om inte – varför?

Analysen ska göras mot bakgrund av lokala omständigheter och typ av verksamhet eftersom det har betydelse för hur chefens arbetsbelastning påverkas. De organisatoriska förutsättningar som efterfrågas påverkar cheferna i högre eller lägre utsträckning, som till exempel att tillfälliga vakanser inte alltid är lika bråttom eller svåra att lösa. Eller att möjligheterna att hitta alternativa arbetsuppgifter för den som behöver avlastning kan se olika ut, vilket i sin tur påverkar sjuktalen.

De indikatorer som efterfrågas i formuläret är just indikatorer och kan ha flera olika orsaker. Bristande kompetens eller hög chefsomsättning kan vara ett uttryck för bristande organisatoriska förutsättningar. Det kan också vara en effekt av den geografiska attraktionskraften och hur balansen mellan efterfrågan och utbudet av människor med rätt utbildning och kompetens ser ut. Men oavsett orsak påverkar det chefens arbetsbelastning, och om ni går vidare med Chefoskopets kartläggningsmetoder blir det lättare att se om de nuvarande förutsättningarna är tillräckliga eller inte.

Analysen handlar om att dra slutsatser om hur de organisatoriska förutsättningarna påverkar indikatorerna och vad det säger om behovet av ett utvecklingsarbete. Den handlar också om att identifiera omotiverade skillnader i villkor. Arbetet ska leda fram till ett välmotiverat beslutsunderlag.

Organisatoriska förutsättningar

Storlek, totalt antal anställda (ej årsarbetstid)

Visar hur många individer som chefen ska ha en relation till och arbetsleda. Det är en större utmaning att uppnå kontinuitet och utveckling i en verksamhet där många arbetar deltid eller har visstidsanställningar, som innebär att de är i tjänst under kortare eller oregelbundna perioder.

Anställningsform, andel tillsvidareanställda

En större andel visstidsanställningar blir ofta mer administrativt krävande för chefen än tillsvidareanställningar.

Omfattning, andel faktiskt heltidsarbetande

När fler arbetar heltid behövs ett färre antal anställda. Det minskar rekryteringsbehovet, underlättar kommunikationen och skapar bättre förutsättningar att utveckla verksamheten, medarbetarna och ett bra arbetsklimat.

Könsfördelning, andel män i % av totalt antal anställda

I den offentliga sektorn är könssegregering omfattande och merparten av kvinnor arbetar i välfärdsverksamheter med direktkontakt med tjänstemottagare (till exempel klienter, elever, kunder, patienter, brukare och anhöriga). Merparten män däremot arbetar inom tekniska verksamheter och infrastruktur. Vilken typ av verksamhet det är har stor inverkan på hur arbetet organiseras och styrs, vilket påverkar arbetsmiljö och hälsorisker. Generellt har människor i kontaktyrken högre sjukfrånvaro då de oftare är organiserade så att det är svårare att hitta arbetsuppgifter för den som behöver avlastning.

Antal medarbetare per verksamhetsnära chef, i snitt

Vad som är ett lämpligt antal medarbetare per chef behöver relateras till verksamhetens art, uppdrag, geografiska placering och medarbetarnas kompetens. Jämför gärna detta tal med olika undersökningar av medarbetarengagemang eller arbetsglädje. Det kan ge signaler om i vilken utsträckning chefen har förutsättningar att ta tillvara medarbetarnas potential och engagemang och kan även säga något om vilka möjligheter chefen har att kommunicera och arbeta med verksamhetsutveckling. I jämförelse med sjukfrånvaron kan antal medarbetare per chef säga något om chefernas förutsättningar att identifiera tidiga signaler på ohälsa.

Chefsnivåer, antal formella chefsnivåer upp till politisk nämnd eller styrelser

Ambitionen att skapa platta organisationer med korta beslutsvägar, för att gynna förmågan till snabba anpassningar, har på många ställen fått motsatt effekt. Det innebär att cheferna istället har kommit längre ifrån de arenor där de avgörande besluten fattas. När chefsled tas bort och antalet underställda chefer ökar minskar möjligheten att hålla en kontinuerlig dialog om chefens uppdrag och förutsättningar.

Arbetstidens förläggning, i huvudsak på vardagar under dagtid eller dygnet runt?

Verksamhet som bedrivs dygnet runt ställer andra krav på chefen när det gäller att leda den dagliga verksamheten, än verksamhet som exempelvis bedrivs på dagtid under vardagar.

Verksamhetens lokalisering, antal adresser som bedriver verksamhet

Verksamheter som är utspridda på flera fysiska platser kräver mer av chefen i form av koordinering och stöd. Det blir svårare att vara tillgänglig och samma saker kan behöva göras eller kommuniceras många gånger.

Vertikal kommunikation, samtliga chefer ingår i högre chefs ledningsgrupp (ja eller nej)

En formaliserad mötesstruktur, till exempel att ingå i en ledningsgrupp med regelbundna möten, är en viktig förutsättning för chefens möjlighet att påverka, få information och ta upp svårösta problem. Väl fungerande möten skapar gemensam förståelse, lärande och avlastning, vilket underlättar chefsarbetet.

Administrativt stöd, tillgång till administrativt stöd på samma adress som den verksamhetsnära chefen minst 50 procent av tiden

En assistent eller administratör som finns fysiskt nära underlättar och avlastar vilket skapar större utrymme för chefen att prioritera de arbetsuppgifter som bättre bidrar till att föra uppdraget framåt.

Indikatorer

1. Sjukfrånvaro bland medarbetare, totalt och kvinnor och män

(Förslag på vad som kan betraktas som rött respektive grönt. Röd = sjuktal i den högre kvartilen för organisationen som helhet. Grön = sjuktal i den nedre kvartilen för organisationen som helhet.)

Vid en enkel jämförelse visar det sig att kvinnor har högre sjuktal än män. Forskning och utredningar visar dock att sjukfrånvaron är högre i klientnära yrken och verksamheter, alltså samma som oftast är kvinnodominerade. Om arbetet kräver fysisk belastning eller nära kontakt med vårdbehövande är det svårt att arbeta om man till exempel är förkyld eller har ryggont. Sådana arbeten är dessutom ofta svåra att skjuta upp. Denna typ av faktorer påverkar sjukfrånvaron. Därför är det viktigt att väga in verksamhetens art vid tolkning av till exempel könsskillnader i sjukfrånvaro. Antal påbörjade rehabiliteringsärenden per kalendermånad kan vara ytterligare en indikator som säger något om i vilken omfattning chefen måste ägna sin arbetstid åt annat än att leda och utveckla medarbetare och verksamhet.

2. Övertidsuttag för personal

(Förslag på vad som kan betraktas som rött respektive grönt. Röd = övertidsuttag i den högre kvartilen. Grön = övertidsuttag i den nedre kvartilen)

Indikerar i vilken utsträckning befintliga personalresurser är tillräckliga eller ej. Tänk på att inte dra förhastade slutsatser av tillfälliga variationer, exempelvis en epidemi av vinterkräksjuka.

3. Personalomsättning, antalet avgångar i procent av det genomsnittliga antalet anställda

Indikerar hur mycket av chefens arbetstid som går till att rekrytera, introducera och handleda nyanställda. Kan också säga något om att verksamheten expanderar.

4. Personalbrist, andel vakanser av alla tjänster vid en given tidpunkt

Beroende på typ av verksamhet och förekomst av vakanser ställs mer eller mindre stora krav på chefen att planera för och hantera detta. Det kan vara lättare att lösa tillfälliga vakanser i vissa typer av verksamheter, till exempel på ett särskilt boende för äldre, än i andra verksamheter, som till exempel på en skola. Det handlar om arbetets karaktär, om hur det är organiserat och om det finns tillgång till flera medarbetare med likvärdig kompetens eller inte.

5. Bristande formell kompetens, andel som har formell kompetens under det önskade kravet

Hög andel med otillräcklig formell kompetens, till exempel obehöriga lärare, ej vårdutbildning i hemtjänsten et cetera, indikerar rekryteringssvårigheter. Rekrytering och introduktion skapar

merarbete för både verksamhetsnära chefer och deras medarbetare. Om arbetsgruppen består av många oerfarna, eller medarbetare som saknar vissa kunskaper, krävs det också mer av chefen i form av handledning och uppföljning.

6. Chefsomsättning, genomsnittlig anställningstid för chefer

En allt för hög omsättning bland chefer gör det svårt att styra och utveckla verksamheten. Det kan också innebära svårigheter att utveckla och bibehålla ett bra arbetsklimat.

7. Ekonomiska problem, har besparingskrav eller överskridit budget senaste budgetperiod

Här avses att verksamheten har svårt att hålla sin budget och då påverkar detta chefernas prioriteringar, handlingsutrymme och förutsättningar. Både ekonomisk nedskärning och ökade anslag eller resurser kan påverka vad som finns på chefernas agendor och vilka förutsättningar de har att leda och utveckla verksamheten på ett bra sätt.

8. Problem vid revisioner/tillsyn/utvärderingar, till exempel arbetsmiljö, tillbud, anmälningar, brister i verksamhet och dylikt

Olika typer av revisioner, tillsyn eller utvärderingar kan ha identifierat brister som indikerar att de verksamhetsnära chefernas förutsättningar inte räcker till. Dessa kan därför vara bra att ta med i behovsinventeringen.