



Fleksibilitet, omstilling og rammer for ledelse i den offentlige sektor

Lønkommissionen har kortlagt formelle strukturer og rammer for ledelse og arbejdstilrettelæggelse, der følger af aftaler og overenskomster.

Herudover har Lønkommissionen undersøgt lederes og medarbejderes opfattelser af rammer for ledelse og arbejdstilrettelæggelse i den offentlige sektor. Undersøgelsen er foretaget blandt medarbejdere på 10 større sektorområder i den offentlige sektor og perspektiveret med en mindre undersøgelse blandt ledere og medarbejdere fra sammenlignelige arbejdspladser i den private sektor. Undersøgelserne har omfattet i alt 225 ledere og medarbejdere.

Undersøgelsen har blandt andet belyst ledere og medarbejderes syn på ny løn, arbejdstid, ansættelsesformer og afskedige, kompetenceudvikling, styring og dokumentationskrav.

- Ledere og medarbejdere oplever, at de rammer for ledelse og arbejdstilrettelæggelse, der udspringer af de undersøgte forhold, ikke fuldt ud understøtter de lokale behov på de enkelte arbejdspladser.
- Problemerne knytter sig til reglers kompleksitet og forståelighed, fleksibilitet og lokal kompetence samt til styring og dokumentationskrav.
- Det kommer bl.a. til udtryk ved, at centrale aftaler ikke opleves som fuldt fleksible og ikke tager højde for lokale behov.
- Ligesom de lokale muligheder, der er, ikke udnyttes i praksis. Fx udnyttes muligheden for at tilpasse arbejdstidsaftaler ikke fuldt ud i praksis, fordi de centrale aftaler på en række punkter opfattes som komplekse og vanskelige at forstå.
- Manglende og uklar kompetence og delegering, skaber tvivl om råderummet lokalt, fx i forbindelse med Ny løn, arbejdstid og kompetenceudvikling.
- I forhold til styring og dokumentation opleves ikke altid klarhed over formålet, og indsatsen står ikke altid mål med nytten.

De problemer, som ledere og medarbejdere peger på, synes på flere punkter at kunne henføres til dilemmaer i forhold mellem hensyn, som centrale parter har ønsket at varetage, og den dagligdag, der udspiller sig på arbejdspladserne.

Det kan fx være ønsker om at tilrettelægge regeldannelsen ensartet, så den er lettere at administrere eller gøre en national indsats for at fastholde seniorer i job mv.

Undersøgelser peger på en række balancer, som det er vigtigt, er afstemt korrekt. Det gælder fx balancer mellem central og lokal kompetence, mellem pulje- og rammestyring, mellem regelstyring og skøn og mellem et faggruffefokus og et fokus på opgaven.