

# Lønkommissionens sekretariat

22. januar 2009

## Undersøgelseskommisssorium om rammer for ledelse

### Undersøgelseskommisssoriets genstandsfelt

”Belyse, om der i den offentlige sektor er hensigtsmæssige rammer for ledelse og arbejdstilrettelæggelse, herunder om lederne har de nødvendige muligheder for i dialog med medarbejderne at kunne udvikle gode arbejdspladser, hvor drivkraften er arbejdsglæde og motivation, og som er attraktive for både kvinder og mænd.

Kommissionen skal i den forbindelse foretage en sammenligning med relevante områder på det private arbejdsmarked.

Manglen på arbejdskraft mere generelt og på enkelte fagområder i de kommende år nødvendiggør en fleksibel varetagelse af arbejdsopgaverne. Mulighederne for at prioritere opgaveløsningen på de enkelte arbejdspladser skal i den forbindelse belyses.”

### Formål

Formålet med undersøgelsen er at belyse, om løn-, ansættelses- og ledelsesstrukturer bidrager til at fremme en positiv udvikling af den offentlige sektor og til i dialog med medarbejderne at skabe dynamiske og attraktive arbejdspladser med lokale frihedsgrader, der kan tiltrække og fastholde den efterspurgte og kvalificerede arbejdskraft.

Analysen skal herunder bidrage til, at kommissionen kan identificere eventuelle barrierer, der modvirker engagement, motivation og effektiv opgaveløsning af høj faglig kvalitet på arbejdspladsen, og pege på mulige initiativer, som kan fremme den positive udvikling. Derudover skal analysen bidrage til, at kommissionen kan vurdere mulighederne for at modvirke kønsspecifikke rekrutterings- og karrieremønstre.

Ovenstående belyses inden for forskellige fag/områder, herunder offentlig og privat sektor samt typiske kvinde- og mandefag med henblik på at skabe grundlag for sammenligninger og inddrage erfaringer fra den private sektor.

### Hvad skal laves – og hvordan?

#### 1. Overordnet trendanalyse: Moderne arbejdspladser

Forudsætningen for at kunne udvikle offentlige arbejdspladser med kvalitet og arbejdsglæde i opgaveløsningen er, at opgaver og vilkår virker motiverende for nutidens og fremtidens ledere og medarbejdere – mænd som kvinder.

I den forbindelse udarbejdes en beskrivelse af moderne medarbejdere og ledere og deres forventninger, krav og ønsker til opgaver, arbejdsvilkår og arbejdstilrettelæggelse, herunder mulighederne for fleksibilitet, udvikling, selvstændigt ansvar mv.

Heri skal indgå en analyse af forskelle i kvinders og mænds rekrutterings- og karrieremønstre samt adgangsveje til at blive ledere.

Det foretages i forlængelse heraf en overordnet analyse af den offentlige henholdsvis den private sektors evne til at ”møde” moderne medarbejdere og ledere. I den forbindelse kan der f.eks. laves en analyse af, hvordan arbejdsforhold og ledelsesstrukturer generelt har udviklet sig på det offentlige hen-

holdsvist det private arbejdsmarked i løbet af de sidste 10 år. Hvad er den generelle tendens, og hvordan kommer den til udtryk?

Analysen gennemføres med udgangspunkt i eksisterende arbejdsmarkedsrelateret forskning. Der vil formentlig være brug for at søge at differentiere beskrivelserne på forskellige typer af arbejdspladser - efter deres størrelse, opgavekarakter, medarbejdernes uddannelse mv.

## *2. Analyse af rammer for ledelse og arbejdstilrettelæggelse*

Med udgangspunkt i ovenstående "trendanalyse" gennemføres en nærmere analyse af formelle strukturer og rammer for ledelse, der kan påvirke den enkelte leders frihedsgrader og muligheder for i dialog med medarbejderne at skabe attraktive arbejdspladser, motivation og arbejdsglæde samt foretage prioriteringer mv.

Til analysen fastlægges en række fag/områder, der skal indgå i analysen – offentlige og private, mandefag og kvindefag. Herunder identificeres særskilt områder/fag, som er repræsenteret på sammenlignelige arbejdspladser i den offentlige og private sektor (f.eks. sygehuse, administrative arbejdspladser med et ensartet opgavepræg etc.).

Analysen tager udgangspunkt i overenskomster og aftalemæssige strukturer og rammer, der regulerer forholdet mellem medarbejdere og ledere. Herunder f.eks.:

- Arbejdstidsbestemmelser (arbejdstid, højeste arbejdstid/jobløn, døgtjeneste/dagtjeneste, søn- og helligdagsregler, varslingsregler vedr. arbejdstider mv., årsnorm)
- Andre ansættelsesmæssige forhold, der har betydning for den daglige arbejdstilrettelæggelse
- Uddannelsesmæssige overenskomster/funktionsbestemte overenskomster og betydningen heraf i forhold til eksempelvis faggrænser
- Procedure/-proceskrav på fx SU-området mv.
- Normeringsbestemmelser, der er fastsat eller følger af centrale eller lokale aftaler

## *3. Survey blandt ledere og medarbejdere*

Sammenhængen mellem på den ene side de afdækkede strukturer og rammer for ledelse og på den anden side muligheden for at skabe effektive og attraktive arbejdspladser med udvikling, motivation og arbejdsglæde afdækkes med en kvalitativ undersøgelse (survey), der rettes til ledere og medarbejdere i den offentlige sektor og den private sektor.

## *4. Rekrutterings- og karrieremønstre*

Der skal gennemføres en analyse af forskelle i kvinders og mænds rekrutterings- og karrieremønstre samt adgangsveje til at blive ledere. I tilknytning hertil vurderes mulighederne for at modvirke kønsspecifikke rekrutterings- og karrieremønstre.

## *5. Internationale erfaringer*

Med henblik på at perspektivere resultaterne for den offentlige sektor i Danmark foretages en beskrivelse af strukturer og rammer for ledelse, der kan påvirke den enkelte leders frihedsgrader og muligheder for i dialog med medarbejderne at skabe attraktive arbejdspladser, motivation og arbejdsglæde, i en række relevante lande.

### **Datagrundlag**

- Relevante overenskomster og aftaler
- Desk research
- Survey

- Landestudier
- Eksisterende undersøgelser om motivation og trivsel

**Ansvarlig hovedleverandør**

Lisbeth Pedersen

**Øvrige bidragsydere**

Professor Niels Westergård-Nielsen og lektor Karen Sjørup.

**Frister**

-