

Hantera arbetsbelastning med hjälp av systematiskt arbetsmiljöarbete



Att ha högre krav än resurser i arbetet under en längre tid innebär en ohälsosam arbetsbelastning. Genom ett **systematiskt arbetsmiljöarbete kan du som arbetsgivare förhindra ohälsa på grund av arbetsbelastning, och skapa en utvecklande arbetsplats där det finns balans mellan krav och resurser. Undersökning, riskbedömning, åtgärder och kontroll är de centrala aktiviteterna i systematiskt arbetsmiljöarbete. Dessa aktiviteter behöver vara lätta att förstå och använda för att vara ett stöd. Därför har det här materialet tagits fram.**

Exempel på krav

- Oklara förväntningar på arbetsinsats
- Påfrestningar som genereras av hot och våldsrisker
- Krävande kontakter med klienter, kunder, anhöriga med flera
- Krav som genereras av komplexa IT-system
- Stor arbetsmängd
- Ständiga förändringar

Exempel på bristande resurser

- Avsaknad av stöd från chefer
- Avsaknad av stöd från kolleger
- Otillräckliga kunskaper
- Otillräckliga tekniska hjälpmedel
- Otillräckligt med tid, personal
- Oklara befogenheter

Med hjälp av systematiskt arbetsmiljöarbete i fyra steg kan arbetsgivare förebygga att arbetsbelastning skapar ohälsa. Chefer och personer som är involverade i arbetsmiljöarbetet på alla typer av arbetsplatser kan ha nytta av tillvägagångssättet.

De fyra stegen är tänkta att vara en del av det löpande arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen. Tänk också på att frågor som rör ohälsosam arbetsbelastning lyfts i samband med att du gör en årlig uppföljning av arbetsmiljöarbetet. Du kan till exempel behandla frågorna vid olika samverkansaktiviteter i arbetsmiljöarbetet, när du kontrollerar att ni har tillräcklig kunskap för att hantera aktuella arbetsmiljöfrågor och vid revidering av arbetsmiljöpolicyen.

I alla verksamheter ska det finnas rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Klargör rutiner för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning genom att i förväg bestämma:

- Vad ni ska göra (exempelvis de fyra stegen)
- Hur ni ska göra (exempelvis avstämningssamtal med ett visst underlag)
- När ni ska göra det (hur ofta, när på året)
- Vem som ansvarar för att det blir gjort (vilken chef eller funktion)
- Hur uppföljning görs (tidpunkter, metoder).

Fyra steg för att hantera ohälsosam arbetsbelastning

1. UNDERSÖK ARBETSBELASTNING

Genom att planera och ha rutiner för att kontinuerligt undersöka arbetsbelastning kan du tidigt fånga upp signaler på ifall arbetsbelastningen skapar ohälsa. Det blir då möjligt att sätta in åtgärder i god tid. Det kan finnas flera orsaker bakom höga krav och resursbrister. För att få syn på det är det bra att använda olika typer av undersökningar.

Det finns många olika sätt att undersöka risker som finns i arbetsmiljön. Man kan till exempel använda verksamhetsresultat, tidrapporter och sjukskrivningar. Det går att samla in uppgifter i samverkan genom att föra en dialog om riskfyllda arbetsförhållanden och arbetskrav i den dagliga verksamheten. Sådana samtal behöver då dokumenteras så att informationen bevaras. Avvikelser och mindre incidenter som har att göra med organisatoriska brister och psykisk belastning behöver också dokumenteras. Undersökningar kan ske inom ramen för olika typer av mötesformer som:

- medarbetarsamtal,
- arbetsplatsträffar,
- arbetsgruppsmöten,
- skyddskommittémöten,
- ledningsmöten.

Särskilda medarbetarundersökningar där arbetstagarna har möjlighet att vara anonyma kan fånga påfrestningar och brister i arbetsmiljön som arbetstagare ser. Innan du genomför en medarbetarundersökning behöver du tänka igenom vilka frågor och tillvägagångssätt som passar er och vilka frågor du vill ha svar på.

Alla arbetstagare på en arbetsplats utsätts normalt inte för samma påfrestningar och risker. Förhållanden kan skilja sig åt mellan yrken, arbetsgrupper och funktioner. Observera att det är vanligt att kvinnor och män finns inom olika grupper, vilket innebär att de utsätts för olika påfrestningar och risker. Se till att synliggöra skillnader mellan olika grupper vid sammanställningen av undersökningens resultat.

En medarbetarundersökning kan visa hur många som upplever arbetsbelastningen som problematisk, och hur allvarlig situationen upplevs. Den ger däremot inte en tillräcklig bild av orsakerna. Genom exempelvis strukturerade gruppsamtal, medarbetarsamtal eller fokuserade intervjuer



med berörda arbetstagare kan du ta reda på bakomliggande orsaker till riskförhållanden. Beskriv orsaker så konkret som möjligt.

Exempel på frågor om orsaker:

- Är det klart och tydligt för arbetstagarna vem som ska göra något och vad som ska göras?
- Är prioriteringar i verksamheten tydliga för ledning, mellanchefer och arbetstagare?
- Vet olika grupper av arbetstagare själva hur de kan påverka sin arbetsbelastning?
- Saknas det personal för att utföra alla arbetsuppgifter som ska utföras?
- Finns nödvändig kompetens på alla skift, avdelningar, grupper?
- Är arbetsmaterial, lokaler, teknisk utrustning och IT-stöd anpassade till verksamheten?
- Förekommer det hot mot personalen som inte tas om hand?
- Finns det tillräckligt med stöd från chefer, kollegor och administrativ personal?

2. RISKBEDÖM

Använd resultaten från undersökningen för att bedöma om det finns risk för ohälsa för olika grupper arbetstagare. Du kan bedöma om riskerna är allvarliga eller inte genom att besvara två frågor:

- Kan riskerna innebära svåra konsekvenser?
- Är det hög sannolikhet att det inträffar?

I riskbedömningen behöver du ta hänsyn till:

- vad obalansen mellan krav och resurser kan leda till,
- hur länge perioden av hög arbetsbelastning och obalans pågått.

Exempel på konsekvenser i form av ohälsa:

- olycksfall,
- värk, sömnbesvär, mag- och tarmbesvär,
- nedstämdhet, trötthet,
- utmattningssyndrom.

Exempel på konsekvenser för verksamheten:

- sämre resultat, både avseende kvalitet och kvantitet,
- konflikter, samarbetssvårigheter,
- hög personalomsättning,
- kompetensförlust,
- sjuknärvaro,
- sjukskrivningar.

3. ÅTGÄRDA

När du ringat in vilka orsakerna till belastningen är och bedömt riskerna blir nästa steg att hitta lämpliga åtgärder i organisationen. Åtgärder syftar till att minska kraven i arbetet eller att öka och bygga upp resurserna för arbetet.

En bra början kan vara att förebygga onödiga krav och belastningar på arbetstagarna genom att klargöra vad arbetsgivaren förväntar sig av olika funktioner i organisationen (tydliggöra arbetsåtaganden genom dialog mellan arbetsgivaren och arbetstagaren). Därefter kan du utreda om resurserna för att utföra arbetsuppgifterna är tillräckliga.

Det är lätt att ta fram en mycket lång lista på tänkbara och önskvärda åtgärder. Det är sällan möjligt att genomföra allt. Sträva efter att i första hand vidta åtgärder av långsiktig, generell och organisatorisk natur och som du bedömer kommer att ha effekt på bakomliggande orsaker. Olika typer av individuella åtgärder som exempelvis syftar till att hjälpa arbetstagarna med stresshantering fungerar för några, men kommer inte åt det som orsakar och ger upphov till den ohälsosamma arbetsbelastningen.

Innan man vidtar åtgärder kan man också behöva fundera på om de kommer att påverka arbetsmiljön i andra delar i organisationen. Som exempel när en minskning av krav (kvalitativa eller kvantitativa) på den egna enheten leder till en ökad arbetsbelastning på en annan. Sådana åtgärdsförslag kan man behöva stämna av först så att de blir rimliga.

Åtgärder som är högt prioriterade och möjliga att genomföra med kort varsel ska utföras omedelbart. Det är bra om du dokumenterar alla era åtgärder, då blir de kända av arbetstagarna och det är lättare att följa upp. Åtgärder som inte kan vidtas med kort varsel ska planeras och skrivas in i en handlingsplan. Åtgärder som exempelvis innebär förändrade arbetssätt



sker först när arbetstagarna börjar handla på ett nytt sätt, vilket förutsätter att man känner till och behärskar det nya arbetssättet.

Handlingsplanen är ett viktigt internt verktyg. Om den är accepterad, förankrad och känd så är det lättare att nå målen med åtgärderna.

Åtgärder för att påverka arbetsbelastningen hänger ofta ihop med hur arbetet är organiserat, vilket är en ledningsfråga. Lägga tid på att förbereda så att frågan hamnar på rätt nivå i organisationen.

Tydliggör vilka som är berörda av åtgärderna, det vill säga vilka som ansvarar för genomförande och vilka som berörs. Försäkra er om att åtgärderna når ut och får effekt.

Det är viktigt att det är tydligt och klart att arbetsgivaren står bakom och tar det yttersta ansvaret för alla åtgärder och deras konsekvenser.

Sist i detta material hittar du två exempel på dokumentation från arbetsmiljöarbetet. Exempelen kommer från tillverkningsindustrin och äldreomsorgen. Båda företagen har vidtagit arbetsmiljöåtgärder som inte har fått avsedd effekt. Därefter har de följt stegen i denna guide.

4. FÖLJ UPP ÅTGÄRDERNA

För att veta om de åtgärder som vidtagits får avsedd effekt behöver de följas upp på ett systematiskt sätt. Uppföljning av åtgärderna behöver arbetsgivaren planera och göra tydlig. För det här steget behöver ni särskilda rutiner där det framgår:

- vad man ska göra (exempelvis följa upp om åtgärder gjort arbetsuppgiften tydliga, följa upp andra konsekvenser av åtgärderna)
- hur man ska göra (exempelvis avstämningssamtal med ett visst underlag)
- när man ska göra det (när man kan anta att åtgärden kan ge avsedd effekt)
- vem som ansvarar för att det blir gjort (vilken chef, vilken arbetsgrupp)

Vilka effekter har åtgärderna haft i olika delar av organisationen? Exempelvis olika avdelningar, eller på operativ respektive strategisk nivå/ledningsnivå?



Vilka konsekvenser har det fått, internt och externt, om exempelvis vissa arbetsuppgifter har prioriterats bort?

Om åtgärderna inte haft önskad effekt kan det bero på att det finns andra orsaker till problemen än vad som hittills blivit synligt. Åtgärder behöver också vara realistiska. Om problemet flyttas från en grupp av arbetstagare till en annan grupp så är åtgärderna felriktade. Läs mer om detta i handlingsplanerna från våra två exempelföretag sist i denna broschyr.

Checklista – hantera ohälsosam arbetsbelastning

1. UNDERSÖK ARBETSBELASTNING

- Undersöker du om det finns arbetstagare, inklusive chefer, som har arbetsbelastning som kan leda till ohälsa?
- Omfattas alla arbetstagare och funktioner av undersökningarna?
- Behöver du komplettera undersökningen?
- Utredds organisatoriska förutsättningar som bidrar till obalans mellan krav och resurser?
- De personer som omfattas av riskerna – kommer de till tals om vilka orsaker de ser?
- Medverkar skyddsorganisationen för att ta reda på orsaker?
- Behöver ni anlita företagshälsovård eller annan extern resurs?

2. RISKBEDÖM

- Finns det risk för ohälsa på arbetsplatsen på grund av obalans i krav och resurser?
- Är riskerna allvarliga ur hälsosynpunkt?

3. ÅTGÄRDA

- Ta fram en handlingsplan med konkreta åtgärder
- Har du kommit fram till vad som är viktigast att göra hos er för att minska riskerna?
- Har du övervägt att ta bort eller minska krav?
- Har du övervägt att öka eller tillföra resurser?
- Har du tagit fram en handlingsplan för de åtgärder ni planerar?
- Har du bestämt vem som har till uppgift att hålla handlingsplanen uppdaterad?
- Är handlingsplanen känd för alla på arbetsplatsen?
- Har du förankrat åtgärderna på berörda nivåer i organisationen?
- Har du bestämt vem som ansvarar för att genomföra respektive åtgärd?
- De personer som är ansvariga för åtgärder – har de befogenheter att till exempel prioritera bort arbetsuppgifter eller öka de resurser som behövs? (Ibland behöver frågan returneras till en högre chefsnivå, eller till högsta ledningen.)

4. FÖLJ UPP ÅTGÄRDERNA

- Har arbetsbelastningen minskat genom de åtgärder ni vidtagit?
- Finns det andra positiva konsekvenser av åtgärderna som ni kan tydliggöra?
- Har åtgärderna fått negativa konsekvenser? Om ja – har du en plan för att hantera dem?

Exempel 1: Företag inom tillverkningsindustrin

Orderingången har succesivt ökat och produktionsmålen höjts. Åtgärder har vidtagits för att klargöra förväntningarna på arbetsinsatser när det gäller kvantitet och kvalitet. Mötesformer har ordnats för att bättre hjälpas åt med arbetsuppgifterna. På produktionsenheten är arbetstempot fortsatt högt. Medarbetarsamtal ger signaler om att arbetstagare är slutkörda och medarbetarenkäten visar stressymptom och minskad trivsel. Två äldre maskiner har brister ur användbarhets- och belastningssynpunkt och det ansamlas tidvis jobb vid maskinerna. Två nya maskiner som uppfyller de ergonomiska kraven ska köpas in. Efter inkörning förväntas en produktionsökning med hjälp av maskinerna.

Produktionsenheten

Riskbedömning		
Undersök arbetsbelastningen	Risk	Riskernas orsaker
Högt arbetstempo, högt övertidsuttag, hög sjukfrånvaro, minskad produktion.	Allvarlig	Produktionsmålen överstiger befintliga kapaciteten.
Medarbetarsamtal visar minskad arbetsglädje och att flera är slutkörda. Enkätundersökning visar låg trivsel och symptom på arbetsrelaterad stress.	Allvarlig	Produktionspersonal saknas för att hinna med.
Brister hos två maskiner.	Allvarlig	Föråldrade maskiner ökar kraven och riskerar ge upphov till belastningsskador.

Handlingsplan

Prioriterade åtgärder	Retur uppåt?	Ansvarig	Klart	Uppföljning och kontroll
Tydliggörande av arbetsuppdrag med fastställande av kvalitetskrav. Morgonmöten för omfördelning av arbetsuppgifter och omprioriteringar när tiden inte räcker till.	Nej	Enhetschef	15 nov	Uppföljning visade att åtgärderna inte varit tillräckliga. Problemen verkar kvarstå en längre tid. Ny undersökning görs med hjälp av enkät och medarbetarsamtal.
Nyanställa två medarbetare. Ställa i ordning två nya arbetsplatser i befintliga lokaler. Företagshälsovården bistår i arbetet.	Nej	Enhetschef	1 mars	Inte gjort ännu.
Inköp och inkörning av två nya maskiner. Under inkörningsperiod: tillfälligt sänkta produktionsmål, kunderna meddelas om längre leveranstid, kundtjänst bemannas med en extra person. Företagshälsovården kontrollerar ergonomin och arbetsmiljön vid arbete med nya maskiner.	Ja	VD, med stöd av enhetschef.	15 april	Inte gjort ännu.

Exempel 2: Företag inom omsorgsbranschen

Sektionen för äldreomsorg består av två enheter, en hemtjänstenhet och en äldreboendenhet. Hemtjänstenheten har 37 medarbetare och enheten för äldreboende har 48 medarbetare. Samarbetet brister och det är dålig stämning bland de anställda. Åtgärder har vidtagits för att stärka gruppsammanhållningen och utveckla medarbetarskapet. Mötesformer har ordnats för att bättre hjälpas åt med arbetsuppgifterna. Ändå kvarstår problem med konflikter, minskad arbetsglädje och för lite stöd från chefen.

Enhet: Äldreboende

Riskbedömning		
Undersök arbetsbelastningen	Risk	Riskernas orsaker
Statistik över sjukfrånvaro visar ökad korttidsfrånvaro och fler långtidssjukskrivna i stressrelaterad sjukdom.	Allvarlig	Troligen flera orsaker.
Medarbetarsamtal visar på för lite stöd från chefen, otydlighet kring arbetsuppgifter, flera konflikter, flera uppger minskad arbetsglädje.	Allvarlig	Otydlighet som rör arbetsuppgifterna leder till att arbetstagare gör olika tolkningar, många gör mer än förväntat.
Enkätundersökning visar att enhetscheferna inte hinner med sitt arbete.	Allvarlig	För många underställda hos varje enhetschef. Avsaknad av ledningsstöd leder till oenighet, informellt ledarskap, konflikter och dålig stämning.

Handlingsplan

Prioriterade åtgärder	Retur uppåt?	Ansvarig	Klart	Uppföljning och kontroll
Konferens för att stärka gruppsammanhållningen och arbeta med medarbetarskapet. Morgonmöten för att fördela/omfördela arbete.	Nej	Enhets- chef	5 nov	Uppföljning visade att åtgärderna inte varit tillräckliga. Bättre underlag behövs för att förstå orsakerna till ohälsa. Ny undersökning görs med hjälp av enkät och medarbetarsamtal.
Tydliggöra arbetsuppgifter, skriftliga kvalitetskrav och prioriteringar. Företagshälsovården stämmer av om arbetsbelastningen är rimlig och om det är möjligt att följa skriftliga prioriteringar.	Nej	Enhets- chef	1 feb	Inte gjort ännu.
Uppdelning av äldreboende-enheten på två enheter med 24 medarbetare på varje enhet. Rekrytering av en ny chef. Senarelägga införande av det nya systemet för administration.	Ja	Sek- tions- chef	1 juni	Inte gjort ännu.

Fler exemplar av broschyren beställs från:
Arbetsmiljöverket, 112 79 Stockholm
Telefon 010-730 90 00
E-post: arbetsmiljoverket@av.se
av.se

Best nr ADI 701



Vår vision: Alla vill och kan skapa en bra arbetsmiljö

