



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

**MAGISTERUPPSATS
INRIKTNING MOT MANAGEMENT
VÅRTERMINEN 2015**

E du med i matchen?

Som man ropar får man svar - en beskrivning av Sahlgrenska Universitetssjukhus matchning och rekrytering av tillfälliga vakanser genom sin bemanningsorganisation

Författare
Cecilia Hebler
660127

Handledare
Lars Walter

Förord

Förmånen och erfarenheten av att få studera en kurs på magisternivå har resulterat i bland annat följande uppsats. Arbetet har varit både stimulerande och givande samt förskaffat vunnit kunskap som kommer att bäras med.

Tack till alla Sahlgrenskas anställda för visat intresse och deltagande i studien, till de som tagit sig tid till att svara på frågor och varit författaren behjälplig.

Ett stort tack till handledare Lars Walter som har väglett författaren genom teorier och hur en uppsats bör utformas. Utan Lars stöd hade det svårt att fullfölja denna undersökning och studie.

Jag vill även passa på att tacka Annelie Kärrman som varit delaktig i delar av uppsatsens initiala skede som både utförde och påverkade intervjuerna med mig gemensamt.

Göteborg den 2015-06-01

Cecilia Hebler

Abstract

- Title:** É du med i matchen?
- Authors:** Cecilia Hebeler
- Course:** FEA418 Management master thesis 15 ECTS
- Tutor:** Lars Walter
- Problem:** Sahlgrenska University Hospital, which is the city's largest employers have relatively recently started up a staffing organization that it is of interest to study. This is to examine how such a large and up to date public organization matching process works. Because of staffing the organization's continued relevance and its importance in supplying skilled staff who can ensure patient safety and a good working environment, then within set financial limits, was this area embraced to investigate, as it is important both for society and its citizens.
- Research question:** How to organize Labour Organisation (BO) at Sahlgrenska University Hospital (SU) and what does it mean both for the staff / substitutes on staffing the organization and for the staff at Sahlgrenska University Hospital, where the temporary vicars come via BO?
- Purpose:** The purpose and the aim of this paper is to examine how casual vacancies are filled within the SU through SU staffing organization (BO).
- Frame of reference:** Staffing: Walter (2014) och Galais, Garsten och Koene (2014). Recruitment: Wanous (1991) Competence within recruitment: Lindelöw (2008) och Fränkel (2003) Acquisition of customers: Walter (2005, 2012) Matching: Walter (2005, 2012), Lindelöw (2008), Fransson (2009), Hansson (2005), Anttila (1997). Sahlgrenska University Hospital (SU): Bergström, et al., (2007) Norbäck och Targama (2010), Öz och Joffrey (2013), Greene Carlstedt och Gräsberg (2014), Widell (2012).
- Method:** Primary data was collected through interviews with 12 employees at Sahlgrenska University Hospital SU. Secondary data consists of scientific magazines and daily newspapers, radio, literature and web pages.
- Conclusion:** Sahlgrenska University Hospital (SU) had increasing cost of overtime due to lack of substitutes. Therefore SU introduced a staffing organization that would provide SU departments in acute vacancies and reduce the costs of substitute supply. This by providing the SU flexible substitutes that were more of generalists than the specialists SU preferred. Lack of communication resulted in a matching process where only the regular staff on staffing organization was pleased.

Sammanfattning

- Titel:** É du med i matchen?
- Författare:** Cecilia Hebelér
- Kurs:** FEA418 Management magisteruppsats 15 hp
- Handledare:** Lars Walter
- Problem:** Sahlgrenska Universitetssjukhuset som är Göteborgs största arbetsgivare har relativt nyligen har startat upp en bemanningsorganisation som det är av intresse att studera. Detta för att undersöka hur en så stor och aktuell offentlig organisations matchningsprocess går till. På grund av bemanningsorganisationens fortsatta aktualitet och dess vikt av att leverera kompetent personal som kan garantera patientsäkerhet och god arbetsmiljö, då inom fastställda ekonomiska ramar, anammades detta område att undersöka, då det är viktigt för både för samhället och dess medborgare.
- Problemformulering:** Hur är vikarietillsättningen organiserad av Bemanningsorganisationen (BO) på Sahlgrenska Universitetssjukhus (SU) och vad innebär det både för personalen/vikarierna på Bemanningsorganisationen och för personalen på Sahlgrenska avdelningar dit de tillfälliga vikarierna kommer via BO?
- Syfte:** Syftet och ambitionen med denna uppsats är att undersöka hur tillfälliga vakanser tillsätts inom SU via SUs bemanningsorganisation (BO).
- Referensram:** Bemanning: Walter (2014) och Galais, Garsten och Koene (2014). Rekrytering: Wanous (1991) Kompetensförsörjning vid rekrytering: Lindelöw (2008) och Fränkel (2003) Förvärv av kunder: Walter (2005, 2012) Matchning: Walter (2005, 2012), Lindelöw (2008), Fransson (2009), Hansson (2005), Anttila (1997). Sahlgrenska Universitetssjukhuset: Bergström, et al., (2007) Norbäck och Targama (2010), Öz och Joffrey (2013), Greene Carlstedt och Gräsberg (2014), Widell (2012).
- Metod:** Primärdata samlades in via kvalitativa intervjuer med 12 anställda vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset SU. Sekundärdata består av vetenskapliga tidsskrifter och dagspress, radio, litteratur och webb.
- Slutsatser:** Sahlgrenska Universitetssjukhuset (SU) hade haft ökande kostnader för övertidsersättning vid brist på vikarier. Därför infördes en bemanningsorganisation på SU som skulle förse SUs avdelningar vid akuta vakanser och minska kostnaderna för vikarieförsörjning. Detta genom att förse SU med flexibla vikarier som var mer generalister än de specialister som SU föredrog. Brist på kommunikation resulterade i en matchningsprocess där endast den ordinarie personalen på bemanningsorganisationen blev nöjd.

Innehållsförteckning

Kapitel 1 - Inledning	7
1.1 Inledning	7
1.2 Bakgrund	7
1.5 Problemdiskussion	9
1.6 Utifrån detta lyder problemformuleringen	10
1.7 Syfte	10
1.8 Definitioner av förkortningar	10
1.9 Disposition	10
Kapitel 2 - Teori.....	11
2.1 Bemanning.....	11
2.2 Rekrytering	11
2.3 Förvärv av kunder.....	12
2.4 Matchning.....	12
2.5 Organisationen Sahlgrenska universitetssjukhus, SU.....	14
Kapitel 3 - Metod	20
3.1 Val av metod, primära och sekundära källor	20
3.2 Urval och presentation av respondenter	20
3.3 Förberedelse av intervjuerna och dess genomförande	22
3.4 Sammanställning och analys av intervjuerna.....	24
3.5 Hur och var de sammanställda intervjuerna presenteras.....	25
3.6 Trovärdighet	25
Kapitel 4 - Material	27
4.1 Bemanning.....	27
4.1.1 Bemanningsorganisationen BO på SU.....	27
4.1.2 Hur vakanser bemannades med vikarier på SU före BOs inträde	27
4.2 Rekrytering	28
4.2.1 Hur BO rekryterade sin kompetens och personal	28
4.3 Förvärv av kunder och förberedelse inför matchning.....	29
4.4 Matchning.....	31
4.4.1 Hur BOs vikarier matchades och bokades mot vakanser på SUs avdelningar	31
4.4.2 Hur BOs vikarier introducerades på SUs avdelningar.....	34
4.4.3 BOs personals uppfattning om BO	35
4.4.4 SUs personals uppfattning om BO.....	37

Kapitel 5 - Analys.....	39
5.1 Bemanning.....	39
5.1.1 Bemanningsorganisationen BO på SU.....	39
5.1.2 Hur vakanser bemannades med vikarier på SU före BOs inträde.....	39
5.2 Rekrytering.....	40
5.2.1 Hur BO rekryterade sin kompetens och personal.....	40
5.3 Förvärv av kunder och förberedelse inför matchning.....	42
5.4 Matchning.....	43
5.4.1 Hur BOs vikarier matchades och bokades mot vakanser på SUs AVD.....	43
5.4.2 Hur BOs vikarier introducerades på SUs avdelningar.....	47
5.4.3 BOs personals uppfattning om SU/BO.....	48
5.4.4 SUs personals uppfattning om SU/BO.....	49
Kapitel - 6 Diskussion och Slutsatser.....	52
6.1 Förslag till fortsatta studier.....	54
Referenser.....	55
Bilaga 1 - Intervju Guide till semistrukturerade frågor.....	60

Kapitel 1 - Inledning

1.1 Inledning

För att rekrytera sjuksköterskor och övrig vårdpersonal har Sahlgrenska universitetssjukhus (SU), inrättat en bemanningsorganisation (BO), där både fast-, deltid- och timanställda ingår för att kunna lösa akuta vakanser på SUs 200 avdelningar (Metro, 2012). Personal från SU och fackförbundet Kommunal kritiserar BO som menar att den nyanställda personalen inte får tillräcklig tid till att bli upplärda och att detta är ett hot patientsäkerheten. De vågar inte heller klaga på detta eftersom de är rädda för då inte få fler jobberbjudanden. BO är en ung organisation som har existerat sedan 111001 som omfattas av 100 fastanställda och 1200 vikarier. Personalchef på HR-avdelningen på SU för BO svarar att problemen främst härrör från inkörningssvårigheter vid administrerandet av tillsättning av vikarier (Metro, 2012).

1.2 Bakgrund

Sahlgrenska universitetssjukhus, SU, är ett av landets största universitetssjukhus med cirka 16 000 medarbetare som servar invånarna i Göteborgsområdet (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012). Politikernas krav på att SU behöver bli mer kostnadseffektivt ledde till nedskärningar och anställningsstopp som i sin tur ledde personalavgångar och till personalbrist (Bergström, et al., 2007). Detta löstes med inhyrd personal från privata bemanningsfirmor och övertidsarbete men det drev upp kostnaderna ytterligare. Därav SUs initiativ till BOs uppkomst för att kostnadseffektivt kunna rekrytera sjukvårdspersonal till akuta vakanser (Metro, 2012).

Bemannings förutom andra temporära former av tillfälliga anställningar som vikariat, projekt- och provanställningar är en verklighet för cirka 15 procent av arbetstagare i Sverige (Hammarström, Virtanen och Waenerlund, 2011). Hälften av de som är under 24 år jobbar under osäkra och otrygga förhållanden. Främst är det kvinnor som inom arbetaryrken har svårare att erhålla en fastanställning. Däremot bland tjänstemän och akademiker är det ovanligt med visstidsanställningar. Magont, oro, ångest, rädsla och hjärtklappning är det som många tillfälligt anställda upplever på grund av sina anställningsförhållanden. Därmed menar Hammarström, Virtanen, och Waenerlund (2011) att arbeta på osäkra och otrygga visstidsanställningar kan bidra till försämrad hälsa. Från 1993 fick offentlig sektor möjlighet att hyra in tillfällig arbetskraft, då svensk lag (SFS 1993:440) avreglerade arbetsmarknaden om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft. Både sjuksköterskor och annan offentliganställd personal hyrdes då in via bemanningsföretag på sjukhus och annan offentlig

sektor vid vakanstillsättningar (Bergström, et al.,2007). Offentlig sektor och då främst sjukvården nyttjar tillfällig arbetskraft samt har högst andel visstidsanställningar (Bergström, et al., 2007). Tillfällig arbetskraft matchas mot lediga jobb, precis som andra jobb på arbetsmarknaden mellan dess olika aktörer.

“Matchning är en process på arbetsmarknaden som visar samspelet mellan hur lediga jobb (vakanser) tillsätts med personer som söker jobb (arbetssökande). På en väl fungerande arbetsmarknad går det snabbt att tillsätta en vakans när det finns många lediga jobb och arbetssökande. Arbetsförmedlingen spelar en viktig roll i denna process. Arbetsförmedlingen påverkar matchningen i hela ekonomin direkt genom egna matchningsåtgärder och indirekt genom att påverka sök- och rekryteringsbeteendet”. (Fransson, 2009, s. 1)

Beträffande arbetsmarknadspolitikens mål som anslås i budgetpropositionen för 2009 av regeringen att ”Inriktningen och prioriteringen av resurserna ska tydligt inriktas mot matchning mellan arbetssökande och lediga jobb samt mot dem som står allra längst från arbetsmarknaden.” (prop. 2008/09:1, utgiftsområde 14, s. 24). Enligt Riksrevisionen (RiR 2010:1) för arbetsförmedlingens del framkommer det att det saknas mätvärden i styrkortet som reflekterar centrala punkter i myndighetens skyldigheter. Detta avser speciellt matchningen och kundtillfredsställelsen för den arbetssökande som då blir till det sämre. Ju fler arbetssökande (och arbetslösa) desto större möjlighet med positiv matchning till de vakanser som utlysts. I verkligheten påverkar fler faktorer än de än de som mäts enligt Arbetsförmedlingens framtagna indikator på matchning, vilket därmed delvis snedvrider Arbetsförmedlingens matchningsresultat (Fransson, 2009).

Finke Rosell och Tvingsell (2005) undersöker matchningsförfarandet i rekryteringsprocessen hos bemanningsföretag. Deras syfte är att undersöka om en systemimplementering av en CV-databas hos ett bemanningsföretag inverkar på den grundläggande matchningen under rekryteringen. De kommer fram till att fördelen med systemet verkar vara så att det tycks inte direkt förbättra matchningen utan fördelen tros endast vara att det indirekt effektiviserar så att databasen ordnar all information på ett likartat sätt.

I en studie av vars syfte är att utvärdera polisens rekryteringsprocess samt att identifiera hur denna kan utvecklas framkommer en del brister i planeringsprocessen (Gustafsson & Laigård

Carlsen, 2010). Studien uppvisar bland annat att deras rekryteringar baseras på redan tidigare utförda kompetensprofiler och kungörelser och därför riskerar rekryteringen att bli homogen och inte heller motsvara de egentliga behoven. Det saknas även enighet i hur det ska genomföras och vem som ansvarar för vad. Deras slutsats handlar om att ansvarsområden som åläggs var och en i rekryteringsprocessen behöver tydliggöras genom upprättande av strategier som ligger i linje med organisationens uppdrag och mål (Gustafsson & Laigård Carlsen, 2010). Eftersom detta inte hade beaktats under planeringsprocessen blev utfallet inte heller optimalt som även Lindelöw (2008) belyser som avgörande för en lyckad rekrytering.

Ovan nämnda forskning belyser vikten av och samtidigt även svårigheterna med att rekrytera rätt kompetens hos den personal som efterfrågas. Beroende på hur matchningen av den efterfrågade kompetensen söks och sedan kopplas ihop med de personer som rekryteras, kommer även att resultatet av den rekryterades arbetsinsats att spegla processen bakom detta arbete. Om det är en fråga för förbättrad administration eller om matchningsproblematik är en ständigt återkommande fråga med ökande kostnader och sorg för alla inblandade som anställda, patienter - det återstår att se. Det föranleder till att undersöka hur SUs bemanningsorganisation utför sin rekrytering och sin matchning inför tillsättning av vakanser.

1.5 Problemdiskussion

SU som är en av Göteborgs största arbetsgivare startade relativt nyligen upp en bemanningsorganisation för att kostnadseffektivt kunna bemanna SU. Hur denna matchningsprocess går till för att SUs bemanningsorganisation ska kunna förse en så stor och viktig organisation som SU, är då av intresse att studera. På grund av bemanningsorganisationens fortsatta aktualitet och dess vikt av att leverera kompetent personal som kan garantera patientsäkerhet anammades detta område att undersöka. Detta inom ramarna för god arbetsmiljö inom fastställda ekonomiska ramar, då det är viktigt för både för samhället och dess medborgare. Det skulle kunna vara av intresse att studera hur matchningsprocessen går till inom området svensk offentlig förvaltning, då det finns tidigare forskning som antyder att planeringsfasen vid vakanstillsättning inte alltid prioriteras, vilket skulle kunna påverka rekryteringsprocessens kvalitet. Detta genom att undersöka hur rekryteringen och matchningsprocessen av personal går till när det gäller att tillsätta tillfälliga vakanser inom SU från BO utifrån ett organisationsperspektiv. Eftersom uppsatsförfattaren själv har en flerårig bakgrund inom offentlig förvaltning har intresset utmynnat i hur dessa organiserar vakanser samt dess olika konsekvenser för de inblandade. Därmed kommer det att undersökas hur SU

via BO organiserar sin bemanningsorganisation för att tillsätta tillfälliga vakanser med fokus på matchningsprocessen mellan SUs avdelningar och SUs bemanning (BO). Hur blir det för de inblandade parterna - vem vinner och vem förlorar på hur Bos matchningsprocess är organiserad på SU?

1.6 Utifrån detta lyder problemformuleringen

Hur är vikarietillsättningen organiserad av Bemanningsorganisationen (BO) på Sahlgrenska Universitetssjukhus (SU) och vad innebär det både för personalen/vikarierna på Bemanningsorganisationen och för personalen på Sahlgrenska avdelningar dit de tillfälliga vikarierna kommer via BO?

För att få svar på detta undersöks begreppen bemanning(sföretag), kompetens, matchning och rekrytering av personal till tillfälliga vakanser på SU/BO. Dessa begrepp ligger sedan till grund för semistrukturerade intervjuer med personal på SU och BO.

1.7 Syfte

Syftet och ambitionen med denna uppsats är att undersöka hur tillfälliga vakanser tillsätts inom SU via SUs bemanningsorganisation (BO).

1.8 Definitioner av förkortningar

BO: Är bemanningsorganisationen som kommer att benämnas som BO i uppsatsen.

SU: Är Sahlgrenska universitetssjukhuset, vilket omfattar de tre stora sjukhusen: Sahlgrenska, Östra och Mölndal. **AVD:** Är personalens perspektiv på avdelningarna vid SU. **HR:** Är den avdelning på SU/BO som ansvarar för organisation av personal - Human Resource.

1.9 Disposition

Uppsatsen är fortsatt disponerad på följande sätt; Kapitel 2 - Teori. Här presenteras valda teorier som utgör grunden för förståelsen av uppsatsen. Kapitel 3 - Metod. Här redogörs för studiens tillvägagångssätt. Kapitel 4 - Material. Här beskrivs insamlat material - utförda intervjuer. Kapitel 5 - Analys. Här reflekteras över hur teori och material kan förstås ihop. Kapitel 6 - Slutsatser. Slutdiskussionen utgår ifrån det som framkommit i analysen för att kunna svara på problemformulering och syfte. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

Kapitel 2 - Teori

2.1 Bemanning

Enligt svensk ordbok betyder ordet bemanning att ha ett manskap för att sköta någonting och att manskapet ska vara i relation till behovet (Nationalencyklopedin, 2012a). Det kan även betyda att tillhandahålla manskap, vilket överensstämmer med definitionen för bemanningsföretag som rekryterar och hyr ut personal till andra företag (Nationalencyklopedin, 2012b).

Sedan de senaste 20 åren har flexibla anställningar blivit mer och mer vanliga i västvärlden och bemanningsföretagen är ofta de som förser organisationer med denna så kallade flexibla arbetskraft (Galais, Garsten och Koene, 2014). Det innebär förändrade förhållanden när inte alla anställda på en arbetsplats har samma anställningsförhållanden, utan några har fastanställningar och andra är inhyrda. "Blandad arbetskraft" är en utmaning för organisation och ledning att hantera då de har olika syften och förutsättningar (Galais, Garsten och Koene, 2014). Bemanningsföretagens utmaning är att minimera sin risk för kostnader avseende icke uthyrd personal, så blir det av vikt för bemanningsföretagen att de kan matcha sin personal med den kompetens som efterfrågas (Walter, 2014). Därmed kommer matchning att bli den interna process som bemanningsföretagen kommer att arbeta med - som andra företag gärna betalar för. För att citera ett uttalande från Manpower; "We are matchmakers, matchmaking is what we do." (Walter, 2014, s.172) Idag är bemanningsföretagen väl integrerade i både arbetsliv och näringsliv i Sverige. De har kommit för att stanna.

2.2 Rekrytering

En lyckad rekryteringsprocess förutsätter att en grundlig behovsanalys görs utifrån de behov som en organisation har (Lindelöw, 2008). Denna behovsanalys utgår från verksamhetens mål som sedan bryts ner i mindre och mindre delmål för att tillslut identifiera de krav och arbetsuppgifter som ställs på olika befattningar. På så sätt framkommer vilken kompetens och erfarenhet som efterfrågas vid en rekrytering. Utifrån detta formas en kravspecifikation som beskriver den person som söks till tjänsten. Kravspecifikationen ställer alltså upp krav och önskemål organisationen har med avseende på: utbildning, erfarenhet, kunskap, kompetens, intresse och utvecklingspotential samt praktiska förutsättningar och övriga krav. Enligt Lindelöw (2008) är ett bristfälligt förberedelsearbete det största problemet vid ett rekryteringsarbete. Istället fokuserar organisationer ofta på att bedöma de sökande via intervjuer och referenser utan att egentligen veta vad de efterfrågar hos de sökande.

Förutsättningen för att uppnå god kvalitet vid rekryteringar innebär en grundlig behovsanalys. Utan att veta vad som efterfrågas tenderar besluten vid en rekrytering bli mer spontan och av känslomässig art. Det är svårt att rekrytera om ingen vet vem som eftersöks (Lindelöw, 2008).

Fränkel (2003) menar att när den berörde chefen själv anställer och inte använder sig av företagets formella krav kan ofta diffusa åsikter om de sökandes karaktär väga tungt. Det talas till exempel om personkemi och om att det ska kännas rätt och så vidare. Det behöver inte vara fel att följa en känsla men den känslan skulle behöva preciseras för att konkretisera vad som egentligen menas och på vilket sätt känslan korrelerar med kravprofilen (Fränkel, 2003).

2.3 Förvärv av kunder

Enligt Walter (2005) är uppgiften för bemanningsföretag likt Manpower att söka efter kunder som är intresserade av företagets tjänster, det vill säga att hyra deras medarbetare. När en kund köper en tjänst kartlägger säljaren systematiskt kundens behov, önskemål och krav. För att kunna tillgodose kundens behov måste innehållet i arbetet kunnas beskrivas, vilka krav som ställs på den inhyrde samt uppdragets omfattning och tidsperiod preciseras. Ju bredare, generellt och mer allmänt som uppdraget formuleras, desto större möjlighet finns det för ett bemanningsföretag som Manpower att kunna matcha en passande sökande med kundens efterfrågan (Walter, 2005).

2.4 Matchning

För att hitta de mekanismer som styr matchning på arbetsmarknaden och marknadens olika aktörer, ligger nationalekonomin till grund med förklaring av jämvikt mellan efterfrågan och utbud av jobb och sökande som matchas mot varandra (Nationalencyklopedin, 2012c, 2012d).

Arbetsförmedlingen har en uppgift som matchningsmotor på den svenska arbetsmarknaden genom att bland annat föra samman den som söker arbete med den som söker arbetskraft (Fransson, 2009). I deras uppdrag ska de också prioritera de som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden. Antalet personer som får jobb (matchningar) förklaras i huvudsak av hur många lediga arbeten och arbetssökande som finns (Fransson, 2009). Matchning är baserad på marknadsstrategins nära samarbete med kunderna för att kunna ge en bra service och kvalitet (Hansson, 2005). Därmed bör utveckling av kundrelationer och dess servicekvalitet vara i fokus. Arbetsgivare får då ta ansvar för sina anställda så att de vill stanna kvar så att de blir kundorienterade samt får kompetensutveckling. Sistnämnda faktor sker gemensamt med arbetsgivaren där det ges utrymme för detta men den anställda ansvarar för intresse och

genomförande av kompetensutveckling. Till grund ligger då utvecklingssamtal för uppdatering av kompetensbehov. Motivation till kompetensutveckling bygger på förtroende, trygghet, känsla av delaktighet och tillhörighet. Tydliga arbetsuppgifter och utbildning resulterar i lärande. För att forma de anställda inhämtas information om kundernas förväntningar och krav på personalen, vilket matchas med vad de anställda är kapabla och villiga till (Hansson, 2005).

För att bemanningsföretag ska kunna rekrytera passande medarbetare, vilka i sin tur som sedan ska kunna bli uthyrda ut till kunder föregås detta av en väl genomtänkt matchningsprocess (Walter, 2005). Manpower har tagit fram tydliga processbeskrivningar som detaljerat beskriver den interna arbetsgången för matchning av kundens behov gentemot bemanningsföretagets medarbetare. Processen består av order och kravspecifikation, ordermatchning samt bokning av medarbetare till kund. Samtliga moment är specificerade både i form av ett flödesschema med beskrivande text samt i form av checklistor för att lättare tydliggöra vad varje moment innebär (Walter, 2005). Trots en väl förberedd och utförd matchningsprocess kan inte alltid kundens behov uppfyllas tillfullo av bemanningsföretaget. I de fall då osäkerhet uppstår kring matchning mellan kundens behov och bemanningsföretagets medarbetare, finns det tillfällen då Manpower hellre avstår från att hyra ut sina medarbetare istället för att göra en dålig matchning (Walter, 2005).

Beroende på hur en nyanställd person blir emottagen och introducerad på sin nya arbetsplats, avgörs hur snabbt denna person kommer att känna sig inkluderad på jobbet och känna sig säker med sina nya arbetsuppgifter (Lindelöw, 2008). Redan första dagen av presentationen är avgörande för hur väl matchningen av den nya medarbetaren kommer att falla ut på den nya arbetsplatsen. Syftet med introduktionen är att underlätta övergången till den nya tjänsten och därmed skapa goda förutsättningar för medarbetaren. Introduktionen utspelar sig på flera olika plan både utifrån privata och formella perspektiv. De chefer som utgår från det kan skapa en större medvetenhet kring de mål och förväntningar som organisationen har på den enskilde medarbetaren samt förtydligandet av vilka utvecklingsbehov som då fordras för att kunna realisera detta. Denna grund används sedan fortsatt för att kontinuerligt utveckla arbetet, medarbetaren och företaget i linje med dess visioner (Lindelöw, 2008).

Trots en genomtänkt metod och planering för matchning finns det ändå risk för att fel egenskaper betonas eller att viktiga egenskaper inte beaktas vid framtagande av

matchningsprocessen (Walter, 2012). Det kan vara svårt att sätta fingret på vad som är relevant för en tjänst eller att det är svårt att fånga betydelsefulla egenskaper i ett utarbetat system för matchning. Det centrala är hur matchningen går till - inte vad som matchas mot troliga kunduppdrag. När tjänster beskrivs och arbetsuppgifter definieras, kan dessa senare komma att standardiseras för att de presenteras och förpackas på ett likartat sätt. Det medför att den sökande som inte matchar de standardiserade matchningsförfarandet kommer förmodligen att falla bort, trots att kanske den personen var mest lämplig men med erfarenheter som inte kunde lyftas fram eller synliggöras av olika orsaker (Walter, 2012).

För att underställd personal, ledare och ledningspersonal ska ta ansvar för kompetensutveckling, behöver det utredas vilken kompetens som finns idag och vilken som behövs ytterligare (Anttila, 1997). Detta bör synliggöras och analyseras på varje organisatorisk enhet och nivå, för att sedan skrivas in i utvecklingsplaner. Genom att tydliggöra hur sambanden ser ut mellan kompetens och resultat kan det ge anledning till att höja kompetensen. Även indirekta resultat är att beakta såsom leverans i tid och kundnöjdhet. Kompetenskravet är de uppgifter en anställd ska kunna utföra och behöver brytas ner i detalj för att inga feltolkningar kan uppstå. Enligt Lindelöw (2008) är det just förarbete och planering av utformning av kravprofiler som organisationer lägger ner minst resurser på. Dessvärre utreds sällan den kompetens och erfarenhet tillräckligt som tjänsten kräver för att förstå vilken slags person som söks för tjänsten och kan leda till felrekryteringar. Andra får då utföra deras arbeten samtidigt som de felrekryterade kan underprestera. Övriga kan uppleva sig orättvist behandlade och därmed försämma sin prestation som leder till produktionsbortfall. Svenska företag betalade cirka 13 miljarder år 2005 för felrekryteringar. Utan en väl genomförd behovsanalys blir det svårt att matcha rätt person och efterfrågad kompetens. Behovsanalysen ligger till grund för en säker matchning (Lindelöw, 2008).

2.5 Organisationen Sahlgrenska universitetssjukhus, SU

För att läsaren lättare ska kunna förstå hur Sahlgrenska är organiserat och verkar kommer här en kort beskrivning. Sahlgrenska universitetssjukhus, SU, är ett av landets största universitetssjukhus och fungerar som ett länsjukhus för invånarna i Göteborgsområdet. De ser sig själva som en motor för hälso- och sjukvårdsutvecklingen i Västra Götalandsregionen. Patienter från hela regionen kommer till SU för olika specialistbehandlingar. Inom cirka 25 specialområden har SU spetskompetens och behandlar patienter från hela landet. Totalt har SU 2100 vårdplatser och dessa är belägna inom SUs verksamhet på Sahlgrenska sjukhuset,

Östra sjukhuset, Mölndals sjukhus, Högsbo sjukhus och på flera öppenvårdsmottagningar i Göteborgsområdet. Tillsammans arbetar cirka 16 000 medarbetare, varav 1 000 är timanställda på SU. Sammantaget gör detta SU till en av de största arbetsplatserna i Västra Götalandsregionen, där omsättning är 12,3 miljarder. Hälso- och sjukvården är regionens största verksamhetsgren och belastar 91 procent av den totala budgeten, där inte bara SU ingår (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012a).

Sjukvården är styrd av politiker som beslutar om förändringar i verksamheten där dessa beslut verkställs (Bergström, et al., 2007). Fram till avregleringen av arbetsmarknaden 1993 (SFS 1993:440) hade sjukvården dragits med ökande kostnader för varje år som passerade. Sjukvården hade blivit kritiserad för att den inte var kostnadseffektiv och att samhället därför inte skulle kunna bära dessa ökande utgifter i framtiden. Det medförde väsentligt minskade resurser för SU. När reducerade resurser sammanföll med anställningsstopp på SU, fick SU svårt att rekrytera personal. Därmed skapade sjukvården sina egna personalpooler för att försörja SU:s vakanser med tillfällig personal. Dessvärre var arbetsförhållande så undermåliga på sjukvårdens egna personalpooler så att många av de anställda lämnade sin tjänst. Det medförde att den fastanställda personalen på SU var tvungna att arbeta övertid för att täcka uppkomna vakanser. Efterhand var sjukvården tvungen att använda sig av de uppkomna privata bemanningsföretag som då kunde avlasta den fasta personalen som tidigare arbetat övertid för att täcka vakanser (Bergström, et al., 2007).

Tyvärr visade sig den privata bemanningspersonalen vara dyrare i drift på grund av högre lönekostnader, vilket eskalerade kostnaderna i den redan hårt ansträngda budgeten för SU. Därmed kom sjukhusen att begränsa nyttjandet av de privata bemanningsföretagen som hade förbättrat de inhyrda sjuksköterskornas löner och anställningsförhållanden, där sjuksköterskorna nu kunde påverka sin arbetstid. För att motverka ökande kostnader upprättade SU egna personalpooler vilka fick liknande förmåner som de privata. Svårigheter med att rekrytera personal löstes med att rekrytera inhyrd bemanningspersonal som därmed blev en del av sjukhusens organisation. Den fastanställda personalen på SU menade att de blev mer belastade med inhyrd personal då de inhyrda inte ansågs ha samma kompetens som de ordinarie fastanställda på SU. Den inhyrda personalen på SU upplevde att de inte hade samma möjligheter till att kunna utföra alla de olika arbetsuppgifter som krävdes på arbetsplatsen eftersom den inhyrda personalen saknade kompetens för detta. För att de bemanningspersonalen skulle besitta samma kompetens som den ordinarie personalen,

föreslog bemanningspersonalen att de kunde utbildas under tjänstgöring på SU. I tider då det svårt att rekrytera personal blir det ännu svårare att matcha sjukhusens efterfrågan med rätt kompetens från bemanningen (Bergström, et al., 2007). I sammanhanget kan nämnas att Sveriges befolkning konsumerar mer sjukvård per invånare jämfört med övriga länder i västvärlden. Detta samtidigt som även befolkningstakten ökar, vilket ökar efterfrågan på tillgänglig sjukvård. Sjukvården är en personalintensiv verksamhet där främst kvinnor med relativt hög medelålder arbetar. Dessutom arbetar många av dessa kvinnor ofrivilligt deltid och skulle hellre föredra en heltidstjänst (Bergström, et al., 2007).

Andra problem som SU stångas med är accelererande kostnader och SU söker olika vägar för att lösa detta. Styrelsen på SU diskuterar möjligheten att begränsa eller helst stoppa den dyra inhyrningen av stafettläkare från privata bemanningsfirmor (Metro, 2011). Detta eftersom SUs årsbudget överskreds redan efter ett halvår år 2011 på grund av inhyrning av stafettläkare. Skälet är att läkare oftare föredrar att arbeta via bemanningsföretag med högre lön och bättre förmåner istället för att vara anställda på SU, där situationen är mer ansträngd (Metro, 2011). Läkarna är en del av en maktstruktur, vilken kan påverka sjukhusets organisation. Norbäck och Targama (2010) diskuterar de olika parallella maktstrukturer som återfinns på ett svenskt sjukhus. En del av den strukturen tillhör läkarna som tillhör den dominerande professionen och som också har det största ansvaret. En stark yrkesidentitet kan utmynna i mindre förståelse för den kompetens som besitts av andra yrkeskårer. Även individuella mål och syften kan påverka vad ett sjukhus fokus ska vara, detta beroende på yrkestillhörigheten, vilken kan påverka individens identitet och uppfattning. Det leder till att ledningen eller även kallad administrationen har begränsad möjlighet att styra en organisation om de inte lyckas få med läkarna i exempelvis förändrade managementprocesser (Norbäck och Targama, 2010). Införda styrmodeller kan därför åstadkomma ett motsatt syfte - att försvåra samarbete mellan yrkesgrupper och göra organisationen än mindre transparent (Sahlin-Andersson, 1999). Stora myndigheter karaktäriseras ofta av en tröghet med långsamt framåtskridande av förändringsarbete, där ledningen inte förutsett alla de möjliga situationer som kunnat uppstå och därför inte heller har någon utarbetad beredskap för att hantera oförutsedda händelser (Norbäck och Targama, 2010). Det är inte sällan som en förändring kommer till stånd genom direktkommunikation med de inblandade parterna. Där endast ledning planerar och andra utför arbetet ökar risken för att de icke involverade i planeringsprocessen upplever sig exkluderade och alienerade på arbetet, just för att de då inte kan se och förstå helheten och sammanhangen. I längden kan den icke involverade personalen

sakna motivation för fortsatt arbete och utveckling (Norbäck och Targama, 2010). När sjukvården kritiserades för att vara ineffektiv och byråkratisk var svaret att införa balanserat styrkort (Öz och Joffrey, 2013). Detta kan tolkas vara ett misslyckande eftersom flera faktorer som kommunikation, kunskap och tid inte alltid beaktas vid införande av balanserat styrkort. Det framkom på SU att för en lyckad implementering med balanserat styrkort, behöver alla parter vara involverade i processen som då bör kännetecknas av intresse, kommunikation, tydliga mål och strategier för att kunna nå målsättningarna (Öz och Joffrey, 2013).

I hopp om att förnya offentlig verksamhet har sjukvården inspirerats av bilindustrins kontinuerliga förbättringsarbete likt konceptet "lean-production" (Greene Carlstedt och Gräsberg, 2014). För att marknadsanpassa och effektivisera sjukvården infördes konceptet under 2000-talet som gjorde om patienten till kund (Nordgren, 2003). Kritik har riktats mot att sjukvården är mer av humanitär art än en industri som producerar vård. På Sahlgrenska Universitetssjukhuset har det inneburit att förbättringsarbetet har på ett naturligt sätt har inkorporerats i verksamheten på de olika avdelningarna även om det har skett på ett olikartat sätt avdelningarna emellan (Greene Carlstedt och Gräsberg, 2014). Samtidigt uppmärksammas att då möjlighet ges för tätare personalmöten ger detta bättre resultat. Vid genomförande av förbättringsarbetet har fokus varit på att alla parter ska vara inkluderade i processen som drivits av en aktiv ledning. För avdelningarna på Sahlgrenska Universitetssjukhus har det varit en förutsättning att de själva har fått definiera och anpassa förbättringsarbetet till deras respektive verklighet på operativ nivå, då inom ramen för ledningens givna direktiv (Greene Carlstedt och Gräsberg, 2014). Införandet av styrmodellen Lean Production har inverkat positivt både beträffande sjuksköterskans arbete och för patienttillfredsställelsen inom sjukvården (Fritzon och Gundberg, 2012).

Trots styrkort och managementmodellens införande finns det riskfaktorer i arbetsmiljön på sjukhus. Hög arbetsbelastning, för låg bemanning och långa arbetspass skapar stress hos sjukhuspersonal som i längden kan hota patientsäkerheten (Kecklund, Ingre och Akerstedt, 2010). Med kortare arbetspass förbättras vårdkvaliteten och patientsäkerheten. Skiftarbete inkluderande nattarbete kan innebära hälsorisker som ökad risk för hjärt- och kärlsjukdomar och cancer. Överlag ger skiftarbete ofta sämre möjligheter till socialt umgänge och lägre självbefinnande. Många studier är utförda på läkare men även på sjuksköterskor som indikerar på att innan nämnda dåliga arbetsmiljö skapar stress som i sin tur kan utveckla sjukdomar hos de anställda. Där minskad arbetstid med bibehållen lön erbjuds ger det förbättrat socialt liv,

mindre stress och mer sömn. Där jourarbetande läkare har minskat sin arbetstid till 48 timmar per vecka, där har medicinska felbehandlingar minskat. Likaså långa arbetspass för sjuksköterskor ökar risken för att felaktigheter ska uppstå vid läkemedelshantering till patienter. Den som är trött och stressad får svårare att koncentrera sig och därmed svårare att till exempel räkna (vid läkemedelsdosering) samt svårigheter över att kunna reflektera över situationen. Där personalen ges möjlighet till att själva påverka sin arbetstid genererar det lägre sjukfrånvaro och bättre hälsa (Kecklund, Ingre och Akerstedt, 2010). Sjukhusens avdelningar är oftast underställda personalavdelningarna där arbetstider och anställningsförhållanden regleras.

Sjukhus likt SUs avdelningar administreras och stöttas av den tidigare så kallade personaladministrationsavdelningen numera benämnd HR, vilket härrör från engelskans "Human Resources" (Widell, 2012). HR anses vara mer av ett strategiskt förhållningssätt som SU eftersträvar i motsats till det mer passiva förhållningssättet som personaladministrationen tidigare kännetecknades av. Det är HR som ombesörjer anställningsförfarandet i stort, vilket innebär rekryteringar, utbildning och utveckling av de anställda, uppsägningar eller andra anställningsförändringar.

BO även kallad bemanningsservice eller bemanningsspoolen är underställd HR på SU som administrerar anställningar och rekryteringar (Sahlgrenska, 2012). HR funktionen innebär även att förse ledning och chefer med information kring anställningar och anställda, för att stötta SUs chefer i sina roller (Widell, 2012). Detta genom att HR ska arbeta mer strategiskt, vilket SUs avdelningar numera gör även om det är skillnader i utförandet, och det mer långsiktiga strategiska arbetet återstår att genomföras. Istället för att som tidigare passivt erbjuda sin tjänster har HR numera övergått till att aktivt underlätta för linjens chefer i att ta ansvar för personalfrågor. De verksamheter som HR serverar har dessvärre inte varit delaktiga i denna förändringsprocess. Det utgör en oförutsebar verklighet även för HR i dess roll som att mer ta strategiskt ansvar för rekryteringar. Som i alla stora organisationer finns det inbyggda motsättningar mellan olika parter och på SU kan oenighet urskiljas vad gäller styrningen av organisationen (Widell, 2012). Detta kan även ta sig i uttryck i press och media för SU/HR.

Som svar på Metros (2012) inlägg 120305 rubricerad "Skarp kritik mot Sahlgrenskas bemanning" - skriver SU på sin hemsida (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012b) att patientsäkerheten inte alls är hotad på SU sedan BOs införande. Dessutom har BOs införande

bidragit till färre ofrivilligt deltidsanställda och fler fasta heltidsanställningar. De fastanställda får en introduktion på två till 14 dagar beroende på vilken kompetens som krävs. All personal får möjlighet till att arbeta inom angivna avdelningar beroende på kompetens och erfarenhet. Utökandet av antal avdelningar att tjänstgöra på bestäms av BO och respektive SU AVDs chef. Däremot vad gäller de timanställda, där ansvarar inte BO varken för kompetensutveckling eller introduktion på respektive på SU AVD. Det är istället varje berörd avdelnings ansvar på SU. Timanställda har även de vissa avdelningar där de ska/kan vikariera och om dessa utökas kommer berörd vårdenhetschef att ansvara för ytterligare nödvändig introduktion. "Ingen går ointroducerad ut i verksamheten, vilket är ett krav för god patientsäkerhet" (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012b). Fortsatta krav på patienten i centrum har utvecklat nya projekt med fokus på ytterligare förbättring på SU.

Med ledstjärnan "tänk nytt" och att ställa sig frågan "skapar detta mervärde för patienten?" (Sveriges Radio, 2015) har projektet "Framtidens vårdavdelning" på Östra sjukhuset i Göteborg startat upp i maj 2014 (Läkartidningen, 2014). Det är ett samarbete mellan Västra Götalandsregionen, Sahlgrenska akademien och Sahlgrenska universitetssjukhuset, som Östra sjukhuset är en del av. Projektet ska utmynna i att ta fram en ny form av struktur som både är mer kostnadseffektiv och som även generar arbetsglädje. I ett senare skede ska denna nya arbetsform kunna tillämpas inom den övriga sjukvården i Göteborg. Tanken med Framtidens Vårdavdelning är ett försök till att hitta de onödiga tidstjuvarna inom vården för att kunna frigöra mer tid till patientbesök (Läkartidningen, 2014). Istället för att läkare och sjuksköterskor tömmer papperskorgar och bär ut matbrickor till patienterna, skulle läkare och sjuksköterskor kunna koncentrera sig på vård som de är utbildade till och annan personal får utföra övriga arbetsuppgifter (Läkartidningen, 2014). Syftet är att resurser och kompetens ska användas rätt, därmed måste sjukvården använda rätt personer med rätt kompetenser till rätt arbetsuppgifter på rätt plats (Sveriges Radio, 2015). I ett senare skede kommer Chalmers Tekniska Högskola att arbeta tillsammans med detta projekt för att i detalj utreda hur vårdpersonalens tid nyttjas (Sveriges Radio, 2015).

Utveckling och förbättring är av godo för alla inblandade och kan beskrivas kort och koncist av Wanous (1991) som betonar vikten av att ha ett ömsesidigt samspel vid informationsutbyte i en realistisk anda. Detta för att utmynna i större arbetsglädje, mindre personalomsättning och högre lojalitet till organisationen (Wanous, 1991).

Kapitel 3 - Metod

3.1 Val av metod, primära och sekundära källor

Som tidigare har nämnts är sjukvården ett ofta återkommande aktuellt ämne som debatterats i media och därför intressant att studera. Därmed kom Sahlgrenska Universitetssjukhus (SU) i Göteborgs att bli ett självklart val att undersöka. Speciellt då författaren har en mångårig bakgrund ur kommunal verksamhet och därmed är bekant med dess strukturer och även dess problematik med att styra och kontrollera stora organisationer. För att få en bredare bild av situationen inhämtades information via sekundära källor såsom radio, tidningar, övrig litteratur och via internet samt de vetenskapliga artiklar som också behandlade aktuellt område (Halvorsen, 1992). De fanns på Göteborgs Universitets biblioteks databassökning.

För att studien skulle kunna ge svar angående hur SU har organiserat sin bemanningsorganisation för att tillsätta vakanser med fokus på matchningsprocessen mellan SU's avdelningar och SUS's bemanningspersonal, behövdes frågor ställas till de som arbetar på Sahlgrenska sjukhus. Det avsåg därmed personal inom bemanning men även den personal på Sahlgrenska sjukhusets avdelningar som tog emot bemanningspersonalen. För att lättare kunna få till stånd en öppen dialog där respondenten var fri att tala fritt ansågs semistrukturerad intervju därför vara det bästa valet. Därmed uteslöts kvantitativa enkäter och alltför många standardiserade frågor under intervjuens gång. Därför fanns även möjligheten att följa varje respondent i samtalet med följdfrågor, vilket under andra omständigheter hade varit omöjligt. Således är primära källor är då inhämtade av forskaren själv (Halvorsen, 1992) och utgörs av utförda intervjuer på SU. Intervjuerna motsvarar ett flertal respondenter tillhörande SUs sjukhus avdelningar inklusive SUs bemanningsorganisation. Detta för att försöka ge en så nyanserad bild som möjligt och där de eventuellt olika perspektiven kunde komma till tals.

3.2 Urval och presentation av respondenter

I en kvalitativ studie som denna är det oftast viktigare att nå de som är berörda inom området och besitter sådan kunskap som forskaren efterfrågar, än att följa de urvalsprinciper som vid en kvantitativ studie (Johannessen och Tufte, 2003; Denscombe, 2004) med mer fokus på ett slumpartat, homogent urval där alla berörda haft möjlighet att komma med. Därav tycktes snöbollsmetoden vara en passande urvalsmetod under rådande omständigheter då studien avsåg en speciell organisation där eventuellt känsliga ämnen kunde diskuteras (Halvorsen, 1992). För att kunna få svar på studiens problemformulering, krävdes att respondenterna arbetade inom berörda olika avdelningar inom SU samt BO, både som chef, administratör och

vårdpersonal inom olika yrkeskategorier såsom sjuksköterska, skötare, barnskötare eller liknande. Förhoppningen var att få intervjuva både tillsvidareanställd och timanställd personal. Sahlgrenskas HR avdelning där de med personalansvar arbetar kontaktades och via SUs område 2 HR specialist - personalchef Jerker Gussmo (BOansvarig) gavs möjlighet till att intervjuva en del personal såsom enhetschefer och ett fåtal personal tillhörande SUs bemanningsorganisation och SUs avdelningar. Då intervjuerna skedde på plats på SU visade även annan personal intresse för att bli intervjuade och så skedde urvalet av möjliga respondenter. Därmed blev fördelningen enligt nedan av de intervjuade respondenterna, vilket har samlats i en matris nedan i Figur:1 Matris; Beskrivning av respondenterna.

Org	Befattning	Sjukhus placering	Fast-/timanställd	Kön	caÅlder	Urval	Datum	IntervjuTid	Nr
BO	Enhetschef (ssk)	Alla (Torgg 1)	Fastanställd	Kvinna	60år	SU/BO	120502	43 min	01
BO	Enhetschef (ssk)	Alla (Torgg 1)	Fastanställd	Kvinna	60år	SU/BO	120514	92 min	02
BO	Bemanningsass (adm)	Alla (Torgg 1)	Fastanställd	Kvinna	50år	SU/BO	120502	63 min	03
BO	Sjuksköterska (ssk)	Sahlgrenska	Fastanställd	Kvinna	45 år	SU/BO	120510	31 min	04
BO	Undersköterska (usk)	Östra	Fastanställd	Kvinna	45år	SU/BO	120503	46 min	05
BO	Barnskötare (bsk)	Möndal	Fastanställd	Kvinna	45år	SU/BO	120509	46 min	06
BO	Skötare	Östra	Timanställd	Kvinna	50år	Eget	120508	77 min	07
AVD	Vårdenhetschef (ssk)	Sahlgrenska	Fastanställd	Kvinna	50år	SU/BO	120503	91 min	08
AVD	Vårdenhetschef (ssk)	Östra	Fastanställd	Kvinna	55år	SU/BO	120507	45 min	09
AVD	Sjuksköterska (ssk)	Sahlgrenska	Fastanställd	Man	35 år	Eget	120510	34 min	10
AVD	Undersköterska (usk)	Sahlgrenska	Fastanställd	Kvinna	45år	Eget	120510	69 min	10
AVD	Läkarsekreterare (adm)	Östra	Fastanställd	Kvinna	60år	Eget	120507	43 min	12

Figur:1 Matris; Beskrivning av respondenterna

Org i matrisen ovan figur:1 avser den organisation där respondenterna var anställda vid SU, om det var på SUs bemanningsorganisationen (BO) eller med tillhörighet på något av SUs olika sjukhus och avdelningar (AVD). Under befattning står respektive respondents titel och befattning. Utförd utbildning avgjorde vilken befattning som denne kunde utföra. Således hade en vårdenhetschef en sjuksköterskeexamen, vilket även enhetscheferna hade som delade på chefskapet för BO, vilket har markerats med (ssk). Läkarsekreterare och bemanningsassistent har markerats med (adm) för att förtydliga att de var administratörer, även om de hade olika bakgrund så arbetade de gemensamt med dataprogrammet Time Care Pool . Där var inlagda uppgifter om vakanser och möjliga vikarier som “möts och matchas” mot varandra. Undersköterska, barnskötare och skötare hade även de genomfört nödvändig och behövlig utbildning. Förkortningarna inom parentes hänvisar till respektive befattningskrav på erforderlig utbildningsnivå. Datum då intervjun utfördes kan utläsas samt antal minuter för denna som gjordes på respektive plats där de hade sin anställning. I matrisen kan utläsas att av 12 intervjuer så härrörde sju respondenter från BO och att resterande fem hade sin organisatoriska placering ute i verksamheten på de olika sjukhusens avdelningar, där de var ordinarie personal. Alla respondenterna var tillsvidareanställda med

månadsanställningar med undantag för en tim-anställd tillhörande BO som självmant erbjöd sig att delta i studien. Nummer ett till sju representerades av BO och nummer åtta till 12 tillhörde de respondenter som är ordinarie personal på sjukhusens olika avdelningar (AVD). En uppdelning gjordes av SUs personal för att senare kunna jämföra intervjuerna från BOs vikarierande personal med ordinarie avdelningspersonal AVD på SU. Denna gruppindelning gjordes för att kunna jämföra de olika grupperna mot varandra när det gäller hur personal rekryterades, hur personal matchades vid vikarietillsättning, vilket mottagande bemanningspersonalen fick samt vilka förväntningar och de (BO/AVD) hade på varandra med mera. Eftersom BO var en ung organisation, fanns det ett intresse av att undersöka hur matchningsprocessen såg ut då SU själva löste sina vakanser före BOs tillkomst. Detta för att kunna jämföra hur den ordnas idag av BO. Då SUs organisation mestadels bestod av kvinnor i medelåldern anses respondenterna spegla SUs verklighet. Samtidigt kunde det ha varit lämpligt att ta del av både fler mäns och yngre kvinnors förmågors erfarenhet och åsikter för att bredda bilden av SU och BO/AVD. Totalt 12 respondenter var 11 kvinnor och en var man.

3.3 Förberedelse av intervjuerna och dess genomförande

För att kunna få denna vetskap om de upplevelser och erfarenheter som personalen hade angående SU/BO/AVD utfördes kvalitativa intervjuer, där troligen en uppfattning om hur matchningsprocessen skulle utmynna. Eftersom intervjun inte skulle vara styrd med ledande frågor för att istället ge så ärliga och sanningsenliga svar som möjligt, beslutades att öppna semistrukturerade frågor var det valda instrumentet för att inhämta primär information. Fördelen med semistrukturerade frågor är att dessa inte måste följa i specifik ordning och ytterligare frågor kan ställas för att fördjupa och förtydliga, vilket ökar förståelsen (Ahrne och Eriksson-Zetterquist, 2011). Silvermann (2010) menar att den kvalitativa forskningens starka sida är att intervjuaren kan ställa följdfrågor med "hur?" för att lättare ta del av den kontext som respondenten är en del av. Först därefter kan frågor som varför ställas i relation till svaret, genom att fråga hur ett fenomen är organiserat. Vilket var vad som gjordes för att försöka förstå hur personalen var en del av SUs vakanser och dess vikarietillsättningar i relation till SUs bemanningsorganisation (BO). På sätt framträdde BO som fenomenet skulle undersökas. Detta för att i sin tur försöka förstå hur BO var organiserat för förstå dess matchningsprocess och dess konsekvenser. Intervjuguiden var därmed konstruerad med ett fåtal "hur"-frågor med förhoppning att dessa skulle ge de svar som önskades. För att vara beredda på icke talföra respondenter lades fler kortare följdfrågor till för att förhoppningsvis ge tillräckliga svar. De områden som formulerades utifrån bemanning i intervjuguiden rörde

rekrytering, förvärv av kunder och matchning. För att få svar på dessa områden bröts dessa ner i delfrågor som; Rekrytering innan BO/efter BO, matchning, kompetens, utbildning, uppfattning om BO, introduktion och mottagande av BOs personal, samarbete med personal på AVD/BO, förbättringsområden inom BO, identitet- och grupp tillhörighet, planering, framförhållning, kontinuitet samt säkerhet. Dessa frågor var inte tänkta att ställas i dessa ordalag utan hölls mer som en översikt och ram för intervjuaren vara uppmärksam på, så att ovan teman skulle diskuteras av respondenten. En översikt av frågorna som ställdes till de olika respondenterna finns att söka i bilagan. Genom att minska graden av standardisering i intervjuguiden blev frågorna friare att tolka för respondenten. Ju mer standardiserade frågor desto lättare att sedan jämföra och analysera materialet men samtidigt minskar möjligheten till att fritt tolka och reflektera hur materialet kan sammanställas och struktureras. I en standardiserad intervjuguide med långa och ledande frågor kan respondenten lättare förutsäga vilka svar som är möjliga eller de som intervjuaren vill ha (Patel och Davidson, 2003).

Intervjuerna genomfördes på respektive respondents arbetsplats under arbetstid, då arbetsplatsen är en neutral plats (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2011). Därmed besöktes Sahlgrenska Sjukhus, Mölndals sjukhus och Östra sjukhuset samt Torggatan 1 i Mölndal där administrationen och chefskapet för BO huserade. Inför varje intervju valdes att få tillgång till ett privat rum helst med stängd dörr, vilken skulle signalera avskildhet och minska risken för att bli avbrutna under intervjun. Detta gick oftast att uppfylla. Varje intervju bör starta med presentation av intervjuaren, dess syfte samt att frivillighet och anonymitet utlovas (Patel och Davidson, 2003), vilket författaren hade som utgångspunkt vid varje intervjesession. Likaså bads om varje respondents samtycke till inspelning av intervjun på mobiltelefon (Iphone). Detta för att kunna återge intervjun i dess korrekta form utan förvrängningar. Dessutom informerades även om möjligheten att ta del av materialet i form av uppsats som senare finns tillgänglig på nätet. Då respondenter ger av sin tid och energi för att delta, bör möjlighet erbjudas att ta del av materialet (Trost, 2010). Vissa respondenter var mer talföra än andra och då tog det längre tid att få svar på frågorna. Därmed ställdes följdfrågor för att i efterhand kunna ringa in svaren. , därav olika tid på intervjuerna. Genom att ha öppna frågor minskades risken för att avslöja vilken information som eftersöktes. Fördelen med öppna frågor och följdfrågor är att de som intervjuar inte tar något för givet och tror att de har förstått, förrän respondenten själv fått förklara sig själv utan avbrott och sammanfattande inhopp av typen "jag förstår" från intervjuarnas sida (Trost, 2010). Nackdelen var att det ibland blev tidsödande och att respondenten upprepade samma svar innan de närmade sig de efterfrågade

områdena. Intressant och poängrik information uttalades dessvärre oftast i slutet av intervjuerna, därav olika tidsaspekt på intervjuerna. Samtidigt talar inte alla människor lika mycket och då kan svaret bli utan innehåll (Esaiasson, et al., 2007). Den sista intervjun utfördes med en av BOs bemanningschefer för att kunna få svar på uppkomna frågor, vilket resulterade i en längre session. Intervjuerna startade 120502 och den sista utfördes 120514.

3.4 Sammanställning och analys av intervjuerna

Intervjuerna spelades in för att därefter transkriberas, sammanställas och sedan analyseras. Eftersom denna studie var kvalitativ fokuserade den inte på mätbara resultat i motsats till kvantitativa metoder (Patel och Davidsson, 2003). Kvalitativa studier betonar mer helhet och analys. Därför utgick analysen från utförda intervjuer och nämnda teorier samt även utifrån författarens perspektiv och påverkan. Eftersom respondenternas subjektiva reflektioner kom att återspeglas i studien, tolkades deras utsagor och analyserades till det som studien gav. Reflektion av intervjuer som sedan tolkas och analyseras är ett vanligt tillvägagångssätt vid kvalitativa studier (Alvesson och Sköldberg, 2008). Intervjuguiden var strukturerad med fokus på bemanning och matchningsprocessen och utgick ifrån tre teman: Rekrytering, Förvärv av kunder samt Matchning. När materialet sammanställdes behölls dessa grupperingar. Eftersom intervjuerna gav stora mängder av material tog sammanställningen lång tid och material valdes därför bort, då det bedömdes inte relevant för att kunna svara på det som denna studie avsåg att undersöka. Efter sortering, reflektion och tolkning påbörjades analysen. Teoretisk referensram användes för att jämföra, förstå och sortera den information som erhållits från respondenterna, där analysen utgick ifrån de tre identifierade grupperingarna och övriga frågeställningar ur intervjuguiden. All information måste tolkas, det räcker inte enbart med beskrivningar av informationen (Bell, 2000). Insamlat material kan prövas mot valda teorier om teorierna är applicerbara eller ej. Teori är ett antagande grundat på noggranna överväganden om faktiska förhållanden, då ofta för att förklara något (Nationalencyklopedin, 2012c). Vid tillämpning av teorier handlar det mer om att hitta något slags överensstämmande mellan material och teori än att de avspeglar varandra (Alvesson och Sköldberg, 2008). Någon form av strukturell överensstämmelse mellan material och fakta är vad som eftersträvas i denna studie. Fakta och teori är inte oberoende av varandra utan påverkar varandra liksom skribenterna är färgade av sina tidigare liv som också inverkar på uppsatsens form, innehåll och analys (Alvesson och Sköldberg, 2008). Genom att beskriva och förklara i vilka sammanhang respondenterna fanns och verkade, påvisades den struktur och likaså den kontext respondenterna befann sig i. Istället för att fokusera på enskilda

detaljer betonades intervjuernas helhet. På så sätt beskrevs respondenternas vardag och upplevelser som valda teorier tillämpades på, för att undersöka om det fanns någon överensstämmelse. Utan sammanhang kan inte händelser förstås, enligt Olsson och Sörensen (2011) som förordar nämnda tillvägagångssätt.

3.5 Hur och var de sammanställda intervjuerna presenteras

För att beakta det etiska perspektiv där anonymitet utlovades till respondenterna, blev intervjuerna presenterade på ett sådant sätt i materialet att de inte kan härröras till respondenterna. Intervjuerna kom att presenteras sammanfattade i delen material där de kategoriserades under liknande rubriker som delvis följer i teoriavsnittet med huvudfokus på Bemanning, Rekrytering, Förvärv av kunder och Matchning. Detta för att spegla de områden som bäst förklarade hur matchningen på SU mellan SUs avdelningar och BO såg ut enligt respondenternas uttalanden. I analyskapitlet följer till viss del samma rubriceringar för att förenkla och förtydliga för läsaren. Analysen utgick från intervjuerna som grund och med teorierna som förklaring till hur matchningsprocessen såg ut på SU/BO. I slutsatsen återkommer rubrikerna bitvis igen där författaren resonerar om SUs matchningsprocess.

3.6 Trovärdighet

Urval av respondenter som följde enligt snöbollsurval, är ibland den enda möjligheten att få till ett urval. Risken finns då att denna delmängd inte blir representativ och därför är det viktigt att försöka jämföra med den övriga populationen i den mån det är möjligt (Esaiasson, et al., 2007). Jämförelsen av sammanställt material med annan tillgänglig information görs för att öka tilltron till materialets tillförlitlighet utanför delmängden, där medtagen sekundär data som vetenskapliga artiklar, litteratur och teoretisk referensram kan anses tillförlitliga. På grund av ämnets ibland känsliga art - då alla inblandade på SU/BO inte alltid var positiva till SUs bemanningsorganisation, var det inte alltid lätt att hitta frivilliga respondenter. Som en respondent på SU uttryckte det i början av en intervju; *"Man ska inte prata skit om den handen som föder en..."* Det gjorde att intervjuerna helst utfördes avskilt så att ingen annan kunde höra vad som sades, detta för att säkerställa en så ärlig och trovärdig berättelse som möjligt samt skydda respondenten. På grund av utlovad sekretess och anonymisering kan inte utskrift av intervjuerna göras tillgängliga då det kan gå att röja identiteten. Merparten av respondenterna var medelålders kvinnor som speglade SUs verklighet väl. Där är personalen ofta kvinnlig och långvarig, innan de tillslut går i pension. I den mån det har varit möjligt att hitta frivilliga intresserade respondenter att intervjua har fokus utgått från att variera både olika sjukhus och dess olika avdelningar liksom ålder, kön och yrkestitel, detta för att variera

urvalet och öka trovärdigheten genom spridning av urval. Det gav som helhet ändå en bred representation av respondenter som kunde ge en bredare uppfattning om SU/BO. Då författaren själv är färgad av sin förförståelse av både organisationsfrågor genom sin arbetslivserfarenhet och även från studier, kommer detta också dessvärre att ge sin avspeglning. Subjektiva avtryck har i den mån försökts undvikas genom att transkribera intervjuer och återge dem så exakt som möjligt. Likaså vad gäller artiklar och andra sekundära källor som kopplas till intervjuerna. I den mån det varit möjligt har studiens författare försökt att vara aktivt medveten om sin subjektiva tänkbara påverkan, och vara självkritisk gällande sig själv, sina egna tolkningar och reflektioner under studiens gång (Alvesson & Sköldberg, 2008). Detta för att försöka undgå att ge ett alltför stort ofreflekterat subjektivt avtryck och med detta sträva mot studiens mer objektiva hållning och trovärdighet. Detta även i intervjusamtal där både respondenten och intervjuarna är medskapare av samtalets uppbyggnad och innehåll (Patel och Davidson, 2003). Av hänsyn till de utfrågade utifrån etiska aspekter nämns därför inte de specifika avdelningarna eller mer detaljerade beskrivningar om respondenterna då anonymitet har utlovats dem. Anonymiteten var ett led i att säkerställa att respondenterna kunde tala fritt och sanningsenligt utan att riskera eventuella reprimander från SUs ansvariga. Det var även ett led i att få till stånd en så tillförlitlig, trovärdig (Jacobsen, 2007) och reliabel återgivning som möjligt av hur respondenterna ansåg att bemanningsorganisationen på SU fungerade. Patel och Davidson (2003) anser att validitet visar att studien undersöker det som avsetts att undersöka, vilket anses utfört i denna studie.

Reliabiliteten det vill säga studiens pålitlighet (Holme och Solvang, 1997) stärktes även genom inspelning och transkribering av intervjuerna men överförbarheten (validitet) av studien till att representera annat utanför studien (Ryen, 2004) som att representera hela SU/BO kan inte säkerställas. Studien var inte menad och kunde därför inte heller beskriva hur hela BO fungerar, då inte alla inom SU/BO kunde intervjuas och därmed inte heller kunde förmedla sin mening. Insamlad intervjumaterial motsvarade inte heller alla bemanningsföretag eller pooler, utan materialet representerade de personer som intervjuades på SU/BO. Det var inte de individuella uttalandena som var av vikt utan mer de strukturer som alla uttalanden sammantagna, vilka var representativa för uppfattningen om SU/BO. Därmed kunde alla respondenternas utsagor sammantaget påvisa och förmedla deras bredare uppfattning som förhoppningsvis tillsammans kunde de ge en mer rättvis bild av BO än vad de individuella uttalandena hade gjort var för sig.

Kapitel 4 - Material

4.1 Bemanning

4.1.1 Bemanningsorganisationen BO på SU

BOs uppdrag var att bistå SUs verksamheter med kortsiktiga vikariat, extravak och extra-förstärkning, enligt respondenterna från BO. Detta skulle ske med vikarier från SUs bemanningsorganisation BO, deltidsarbetande samt timanställda. Vid akuta vakanser skulle de främst ersättas med vikarier från BO och vid längre vikariat skulle hellre deltidsarbetande prioriteras vid vikarietillsättning. Om detta inte gick skulle en timanställd anlitas för vikariat. Likaså vid VIB (Vård i beredskap) skulle BO besätta med vikarier, vilket var en vårdavdelning som snabbt kunde behövas sättas upp vid behov. Än så länge bestod BOs ordinarie personal av 100 fastanställda men att fler behövde förmodligen rekryteras ju mer som BO blev inkorporerat i SUs avdelningar. BOs organisation bestod av två enhetschefer i ett gemensamt chefskap, åtta bemanningsassistenter (här kallade administratörer), en systemförvaltare, bemanningsmedarbetare och 1 200 timanställda. Successivt över tid skulle BO växa och integreras med övriga sjukhus, avdelningar. BOs ansvariga utgick från HR.

4.1.2 Hur vakanser bemannades med vikarier på SU före BOs inträde

Samtliga respondenter beskrev att SUs olika avdelningar hade sina egna timanställda vikarier som ringdes in vid vakanser före SUs bemanningsorganisationens (BO) inträde. Vikarierna rekryterades exempelvis via annonser i dagspress där ansökningar från studenter eller andra intresserade av timanställningar inkom till SU. Likaså rekryterades vikarier genom att SUs egen personal tillfrågades om intresserade bekanta var villiga att vikariera på SU. Även redan anställda på SU som var föräldralediga eller tjänstlediga för studier, vikarierade på SU.

Enligt SUs avdelningschefer på SU AVD var det tidsödande att rekrytera personal och vikarier. Å andra sidan var fördelen att varje avdelning själva kunde planera ledigheter långsiktigt för att få in vikarier vid exempelvis ordinarie personals semester, föräldraledighet eller utbildning. En avdelningschef på SU uppskattade att i tid krävdes en cirka 0,80 % av en heltidstjänst för en årsarbetare per cirka 100 anställda, för att kunna organisera vakanser. De ringde då runt bland de timanställda som tillfrågades om de kunde vikariera. Problem uppstod då inga vikarier fanns att tillgå. Lösningen blev då oftast att försöka ändra och korrigera i schemat på avdelningen, för att kunna täcka hela dagens aktivister trots ej täckta vakanser. Detta genom att arbetstiden försköts eller införande av övertidsarbete. I början tillfrågades den

ordinarie personalen om vem som ville arbeta övertid men när frågan uppstod alltför ofta minskade intresset och orken. Då blev ordinarie personal istället beordrad att arbeta övertid för att kunna täcka vakanser. Eftersom inte budgetarna var beräknade för dessa extra kostnader blev budgeten ofta överskriden med förlust som resultat.

4.2 Rekrytering

4.2.1 Hur BO rekryterade sin kompetens och personal

Rekryteringen till BO hade dittills endast skett via annonser, med en inriktning mot internt sökande inom SU, enligt de respondenterna tillhörande cheferna på BO. Detta eftersom det hade varit anställningsstopp, vilket innebar att rekrytera nya externa medarbetare utanför SU inte var möjligt. Däremot kunde BO ”ta” redan anställd personal från andra avdelningar inom SU. Anställningsstoppet bedömdes ha försvårat möjligheten för BO att få den start som de hade planerat, då de inte kunde rekrytera varken rätt kompetens eller tillräckligt många ordinarie personal som BO behövde. Vid uppstart av BO fick de överta övertaliga från de tre andra mindre bemanningspooler som fanns innan beslut om BO togs. Nämnda respondenter berättade vidare att de hade då ingen möjlighet att påverka rekryteringen. Det fanns dessutom cirka 1 200 timanställda inom hela SU som BO övertog ansvaret för. För att få en översikt över all övertagen personal, inventerades respektive personals utbildningsnivå, lön, avtal, kompetens, arbetserfarenhet från vilka sjukhusavdelningar etcetera, vilket tog mycket tid i anspråk. Detta upplevdes ändå som en kvalitetssäkring då alla timanställda inom SU blev samlade under ett gemensamt chefsskap på BO. Hur många ordinarie anställda som behövde rekryteras till BO var ännu osäkert, kanske 400 årsarbetare ytterligare behövdes rekryteras, baserat på den övertid som var uttagen, kanske var det till och med för lågt beräknat, enligt en respondent chef för BO. Detta eftersom inte alla vakanser anmäldes via BO, så blev det svårt att beräkna det faktiska rekryteringsbehovet av anställda inom BO.

För att BO skulle kunna tillgodose SU AVD med vikarier vid vakans, var BO först tvungna att kartlägga eftersökt kompetens hos alla avdelningar på SU. Det gjorde BO genom att kommunicera med alla SUs avdelningschefer. Detta låg sedan till grund för att kunna planera arbetsscheman, matchning och introduktion av vikarie till respektive avdelning. Det fanns avdelningar på SU även efter BOs inträde som fortfarande rekryterade och anställde sina egna timvikarier själva. Dessa överlämnades sedan till BO för att ingå där. Andra SU AVD hade svårt att ”släppa” kontrollen över sina vikarier, enligt respondenter på BO. Däremot kunde

inte BO tillsätta vakanser under semesterperioden på sommaren, därför fick SUs AVD själva rekrytera vikarier. Endast enstaka semestrar utanför semesterperioden kunde BO ordna. För att vara anställningsbar hos BO krävdes minst tre till fem års erfarenhet inom någon yrkeskompetens, då helst akutvård. Den personal som BO ville rekrytera skulle hellre vara generalister snarare än specialister, "ju mer man kan desto bättre", uttrycktes av respondenterna ansvariga på BO. Vidare skulle det helst vara personer som bedömdes som lämpliga, vilket innebar att de skulle uppfattas som flexibla, att de hade ett bra bemötande, ett hyggligt sätt, samt att kunde klara av att arbeta så som BO gör, vilket ofta innebar en ständig anpassning och balansgång mellan att vara en i "gänget" på SU AVD men samtidigt inte. De anställda på BO skulle också vara ambassadörer för BOs goda rykte på avdelningarna. Minst två referenser togs på varje kandidat för att bekräfta BO chefernas uppfattning.

4.3 Förvärv av kunder och förberedelse inför matching

De kunder som BO skulle serva var de sjukhus som omfattades av SU, vilka var Östra sjukhuset, Mölndals sjukhus och Högsbo. För att förstå omfattningen av SUs storlek bör betonas att där arbetade cirka 16 000 medarbetare, vilket gjorde SU till en av de största arbetsplatserna i Västra Götalandsregionen (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012a). Förutom att de olika sjukhusen kunde ses som kunder till BO var det främst SUs olika avdelningar som intog positionen som kund. På så vis utformade BO relationer till SUs avdelningar som krävde mycket förberedelse och dialog innan BO kunde startas.

Inför uppstart av BO informerades övriga chefer inom SU om BO, enligt respondenterna tillhörande BOs chefer. De framförde även att övrig information hade gått ut via nätet, hemsidan, via besök som utfördes på både BOs och SU AVDs initiativ. Personliga och redan befintliga kontaktytor inom SU hade också använts för att bygga upp BOs verksamhet. De arbetade även med att göra spontanbesök på avdelningarna på SU, så att de personligen kunde se hur det fungerade och för att kunna förbättra implementeringen av BOs vikariesystem på SU AVD. Samma respondenter konstaterade att det fanns ett motstånd från vissa av avdelningscheferna på SU då de upplevde att de tappade den kontroll SU AVD tidigare hade över vikarietillsättningen. Likaså kunde det finnas visst motstånd till BO hos sjukvårdsutbildad personal som gjorde administrativa arbetsuppgifter, som till exempel att ringde in vikarier. Dessa skulle istället återgå till sina ordinarie tjänster inom sjukvården.

De förväntningar som fanns från SU AVD på BO var att personalen skulle ha allmänna kompetenskrav som rätt utbildningsnivå samt annan välbehövlig utbildning som exempelvis självskydd. Övriga förväntningar var att introduktionen skulle skötas bra och att den främsta förväntan var att de överhuvudtaget skulle få vikarier vid vakanser, enligt respondenterna. För att SUs AVD som kund skulle kunna förses med kompetenta vikarier behövdes den stab av BOs personal organiseras och inordnas när de var tillgängliga för vikariat på någon av SUs 200 olika avdelningar. Målet var att BOs personal skulle kunna vikariera på fem till tio avdelningar, vilket förutsatte rätt kompetens hos BOs personal och en inriktning mer mot generalist än specialist, uttryckte respondenterna för BO tillhörande chefsnivå. Detta att jämföra med ett annat uttalande från ansvariga på BO, att många avdelningar på SU trodde att de var så speciella när de egentligen liknade varandra mer än de själva trodde.

All personal hade sin utgångspunkt på en så kallad bas-avdelning, där de tjänstgjorde om de inte skulle vikariera på någon annan avdelning där det var vakans. När de var på sin bas-avdelning var BOs personal utöver grundbemanningen på SU AVD. För att kunna mäta arbetstiden användes stämpelklocka där sedan tiden stämde av, för att ligga till grund för löneberäkning. Ordinarie personal på BO erbjöds en lön som var cirka 4 000 kr högre i månaden för en sjuksköterska och cirka 3 000 kr mer än SUs inkomst för en undersköterska, barnsköterska eller skötare på en av Sahlgrenskas avdelningar.

Övriga förberedelser inför BOs igångsättande var förutsättningarna och organisation av tillgänglig personal. Scheman upprättades då, där den ordinarie personal på BO själva beskrev, att de hade ett fem-veckors grundschema som de utgick ifrån, vilket inkluderade tjänstgöring två av fem helger. Schemat bestod av antingen dags- eller kvällspass som de själva till stor grad kunde påverka. BO som hade deras arbetstidsschema bokade därefter in sin personal där vakanser söktes på SU. BOs personal fick då antingen ett sms eller ett mail om vilken avdelning på SU de skulle tjänstgöra på. Denna information meddelades senast kl 1200 dagen innan tjänstgöringen skulle utföras men oftast utgick sådan information betydligt tidigare. Eftersom BO ibland behövde ändra i sin planering av tillsättning av vakanser behövde de även ändra även i sin personals schema. Därmed kunde BO ändra på fem av deras arbetspass i femveckorsschemat och personalen hade då rätt att säga nej till tre av dessa ändringar. Många ändringar gjordes sällan och BO brukade aldrig kräva mer än cirka två byten per månad. Detta kunde då ske dagen före arbetspasset eller även med längre varsel som exempelvis vecka innan arbetspassets inträde. Personalen kunde även byta pass med

varandra inbördes inom BO, vilket inte brukade vara några problem, vilket gjordes genom BOs administratörer. Respondenten som företrädde de timanställda vikarierna uppgav att de inte fick ett arbetsschema utan istället själva lade in sin tillgänglighet cirka en månad i förväg i datasystemet Time Care Pool, vilket BO använde för att kunna matcha vakanser mot vikarier. Därefter inväntade respondenten sms från BO angående jobb, utifrån lämnad arbetstillgänglighet som kunde ge upphov till att matchad.

4.4 Matchning

4.4.1 Hur BOs vikarier matchades och bokades mot vakanser på SUs avdelningar

Själva matchningsprocessen utfördes av dataprogrammet Time Care Pool, där uppgifter var inlagda om vakanser och möjliga vikarier som "möttes och matchades" mot varandra, för att tillslut få ett utfall med så god matchning som möjligt, utifrån SU AVDs behov. Till grund låg de parametrar som SU AVD inlämnade av sökt kompetens och likaså den inventering av alla BOs anställda. Hanteringen utfördes av läkarsekreterare och bemanningsassistenter (kallas hädanefter administratörer) som arbetade gemensamt med dataprogrammet Time Care Pool.

I den mån dataprogrammet Time Care Pool kunde utföra matchningen även kallad bokning, behövde inte några korrigeringar göras men då matchningen inte var fullgod, var det främst BO's administratörer som gjorde den faktiska matchningen mellan personal BO och vakans på SU AVD. Respondenterna på BO menade att de oftast utgick ifrån sina egna förkunskaper om avdelningarna på SU och om personalen på BO. Dessutom ville administratörer på BO ha återkoppling från SU AVD för att matchningen skulle bli så bra som möjligt. Vissa vikarier från BO passade inte in på alla avdelningar på SU, därför togs det under beaktande. Om SU AVD sökte specifik kompetens hos vikarien, behövde avdelningen precisera detta, ju tydligare desto bättre matchningsresultat. Detta baserades också på om det fanns sökt kompetens bland BOs personalstab. Detta utvecklades, förbättrades och tydliggjordes allt eftersom, enligt respondenterna på BO som hade en ständig dialog med avdelningscheferna.

Förmågan att kunna matcha rätt vikarie med vakans, den var helt beroende av att vara i kontakt med respektive SU AVD, enligt respondenterna från BOs administratörer. Detta för att få vetskap om hur situationen och belastningen var på avdelningarna. Var det lugna och stabila förhållanden på SU AVD såg BO möjligheten att introducera någon ny vikarie för att senare kunna matcha fler möjliga vikarier till den avdelningen på SU. Ju lugnare desto större och bättre möjlighet för vikarien att lära sig avdelningen, då övriga på SU AVD hade tid till

upplärning. Respondenterna från BOs ansvariga ansåg att det var bra att BOs personal lärde sig exempelvis samma arbetsuppgifter som återkom på flera olika avdelningar. Respondenterna från BO som vikarierade på SU AVD uttryckte att de hellre föredrog att fokusera på kvalitet, att de istället lärde sig några få avdelningar riktigt ordentligt, istället för att de kunde lite om många.

Efter att matchning hade skett mellan SU AVDs vakans och träff av BOs personal, skulle denna vikarieförfrågan skickas ut via mail eller sms till BOs personal, för vetskap om vilken avdelning på SU de skulle vikariera på. Under arbetspass inställde sig all BOs personal på sin bas-avdelning då de var obokade, tills de kunde få meddelande om de inte fått det tidigare, angående förflyttning till en annan avdelning som behövde förstärkning av en vikarie. Det fanns ingen senast tid angående information om vart arbetspasset ska utföras, enligt en respondent från BO, som var tacksam över att ha sluppit förflytta sig till ett annat sjukhus.

När de timanställda blev matchade och fick en vikariatsförfrågan via sms av BO, så skulle den bekräftas för att kunna bli bokad. Den timanställda som först svarade på BOs sms om jobberbjudande, den fick vikariatet trodde respondenten, som därför alltid hade sin telefon tillgänglig för att inte missa några jobberbjudanden. Dessa sms skulle de timanställda svara på om de fortfarande kunde vikariera den tiden eller ej. Därefter fick de timanställda invänta bekräftelse på om denne fått vikarietjänsten via BO. Respondenten berättade att efter att denne svarade ja till vikariatsförfrågan via sms, så kunde det ta mellan fem minuter till att vänta på svar hela dagen till kl 17 då administratörerna gick hem för dagen. Oftast brukade respondenten få de arbetspass denne svarade på. Det fanns tillfällen då sms hade skickats ut endast en timme från BO innan passet skulle påbörjas. För att hantera den stress med väntan och vara "startklar" tidiga morgonar och hela dagar, hade respondenten själv dragit upp en rutin att om inte BO hade informerat om jobb dagen före, så tog respondenten själv bort anmäld tillgänglighet dagen efter på kvällspassen.

Både ordinarie och timanställd personal uppgav att de inte hade någon direkt kännedom om hur deras arbetspass valdes ut eller vad som hade styrts över vart de hade hamnat, konstaterade flera respondenter från BO. Andra respondenter från BOs ordinarie personal hade sina cirka fem till tio avdelningar som de sedan många år kunde väl och därför oftast var bokade där. Vissa hade till och med fått möjligheten att önska vilka avdelningar de skulle vikariera på. En av dessa respondenter nämnde att denne talat med annan BO personal som hade många

obokade arbetspass. En annan respondent från BO ordinarie personal uttryckte att vara obokad innebar att vara utöver och att det inte var bra om man inte kan sin bas-avdelning. Det hade hänt denne respondent, därför hade denne bytt till en annan bas-avdelning där respondenten kunde rutiner och slapp då stå sysslolös bredvid de övriga på avdelningen.

När SU AVD gjorde beställningar av vikarier fungerade inte datasystemet Time Care Pool så att det kunde emottas en hel vakant "schemarad" över en längre tid (en vecka), utan vikarieförfrågan blev istället mottaget som flera beställningar på flera separata arbetspass. De ordinarie anställda hos BO blev oftast inte aktuella för någon långsiktig bokning på avdelningarna då de istället skulle vara tillgängliga för akuta vakanser. Sammantaget lyckades BO ersätta cirka 70 procent av alla vikarieförfrågningar som kom in via Time Care Pool, övriga 30 procent fick avdelningarna själva lösa, enligt respondenterna av BOs chefer. Respondenterna avseende avdelningscheferna på SU bedömde däremot att BO hittills endast hade lyckats tillsätta ibland bara 30 procent eller maximalt till 50 procent av vakanserna.

Som timanställd hade denne respondent blivit felbokad på SU AVD, då dennes inbokade tid enligt Time Care Pool inte motsvarade SU AVDs behov. Därmed blev denne övertalig och fick istället åka till ett annat av SUs sjukhus där de behövde förstärkning. Respondenten upplevde det som stressigt och hann då inte få överrapportering angående SU AVDs patienter. Detta gjorde att respondenten inte hann förbereda sig mentalt på arbetet och därför inte kunde göra en lika bra arbetsinsats. Normalt skedde all överrapportering i början av ett arbetspass gemensamt med samtlig personal på varje respektive SU AVD. Det fanns även tillfällen då respondenten kontaktades via sms av BO angående behov av vikariat, men då respondenten inte hade meddelat sig tillgänglig i Time Care Pool. Känslor av skuld att kanske inte kunna ställa upp och av att respondenten kände sig jagad, var något som respondenten uttryckte i samband med detta. Även att upplevelsen av detta hände allt oftare sedan den ordinarie BO-personalen hade börjat, i samband med uppstarten av BO. En annan respondent från SU AVD, beklagade att BOs personal bokades att starta sina arbetspass kl 13 när de på SU AVD startade sina kl 12. Resultatet av detta var att de var tvungna att ha två rapportöverlämningar. Det fanns timanställd BO personal som varit obokad trots vakanser på SU AVD och att dessa också hade gjort förfrågan angående vikarier i Time Care Pool, enligt respondenter från SU AVD. Likaså hände det en annan respondent från BO och dennes kollega från BO att de inte blev bokade på en avdelning på SU som de då visste hade behov av vikarier. Händelser som denna bekräftades av en annan respondent på SU AVD som själv hade ringt upp timanställda

vikarier efter avslag om vikarie från BO, för att få tillsatt vakanser. För att matchningen skulle bli bättre mellan vikarier och uppkomna vakanser planerade BO's chefer och sedermera respondenter, att inför kommande medarbetarsamtal med sin personal på BO, kartlägga personalens utbildningar samt göra kompetensutvecklingsplaner för bättre matchningen.

4.4.2 Hur BOs vikarier introducerades på SUs avdelningar

BO bokade aldrig in personal på en avdelning på SU där vikarien inte hade genomgått introduktion, förutom vikariat på VIB:en (vård i beredskap) och som extra vak, enligt respondenterna som var chefer på BO. Enligt dessa skulle all BOs personal få cirka två dagar med introduktion på varje ny avdelning, vilket BO bekostade. Ibland kunde det vara aktuellt med lite längre introduktion, den betalades av BO alternativt SU AVD. Introduktionen var minst en vecka på varje specifik avdelning på SU, trodde en respondent tillhörande chef på SU AVD, som egentligen var osäker på introduktionens längd. Tidigare hade SU AVD själv skött introduktionen och då hade den fastställts utifrån varje vikaries behov, så SU AVD själva kunde avgöra när vikarien var redo för att tjänstgöra på SU AVD, vilket denna respondent föredrog. En annan respondent på SU AVD, trodde att BOs personal kanske fick fem arbetspass vid introduktion. För nyanställd ordinarie personal på SU AVD uttryckte denne respondent, att introduktionen var minst tre veckor för att personalen ska lära sig ordentligt, vilket intygades av ytterligare en annan respondent SU AVD.

En annan respondent från SU AVD konstaterade att BO betalade för två dagars introduktion, men att denne respondent gärna betalade för mer introduktion på SU AVD om vikarien gav ett positivt intryck. Respondenter från ordinarie personal från BO bekräftade att den två dagars introduktion som de hade fått hade varit god på varje avdelning. Några ansåg att det hade varit bättre med en längre bredvid gång på vissa avdelningar. Ofta hade det ändå löst sig väl på dessa ställen då de lärt sig efterhand. Den intervjuade timvikarien hade haft en två-tre dagars grundintroduktion på sin bas-avdelning, vilken hade varit bred och omfattande och som upplevdes som bra. Denne hade blivit introducerad på ytterligare en avdelning men inte på de sex nya övriga avdelningar som brukade vikariera på. Denna respondent visste inte vem som hade ansvar för introduktion, om det var timanställdas eget ansvar eller inte, ibland hade denna respondent ordnat detta själv.

Hur introduktionen gick till var inte lika på alla avdelningar och likaså för olika vikarier, enligt respondenterna på BO, där de ordinarie anställda överlag var mycket nöjda med sin introduktion. Flera av de ordinarie på BO hade fått ett bra bemötande och emottagande på SU

AVD där de oftast kände sig välkomna och som en del i gruppen. Samtidigt fanns det de som upplevde sig mindre delaktiga och ofta fick påminna SU AVD om sin kompetens. Det hände att personal från BO överraskade SU AVD då de inte var medvetna om BOs ankomst. Även den timanställda upplevde att denne oftast fick ett bra bemötande, även om denne saknade tillhörighet som den upplevde att denne hade på sin bas-avdelning med sällan var bokad där.

Vissa avdelningar hade checklistor som de använde sig av innan vikarien på BO startade sitt arbetspass men om BO hade kännedom om detta visste inte SU AVD. På en avdelning hade de checklistor som tog två till tre veckor att gås igenom för timanställda vikarier tillsammans med en handledare, enligt respondent från SU AVD. En annan respondent tillhörande SU AVD uttryckte att checklistan var det första som gjordes med ny personal. Detta för att den genomgången gav större trygghet till hela gruppen på avdelningen för att de ordinarie anställda på avdelningen då säkerställde vikariernas kompetens. Vid avslag från BO när vikarie inte kunde levereras, försökte chefen på SU AVD att först förskjuta arbetstid och i andra hand försöka få in tjänstlediga, föräldralediga eller studieledig personal vars ersättning inte medförde övertidsersättning. Om detta inte gick så fick samtliga på SU AVD sms av sin chef, så att den som var villig kunde ta det extra arbetspasset som gav övertidsbetalning. Denna respondent och dennes kollega från SU AVD brukade arbeta cirka ett till tre övertids arbetspass per månad och hade kommit upp i 200 timmar övertidstimmar förra året, mer övertidstimmar än så beviljades inte per anställd och år.

Ett led i introduktionen var kompetens gällande utbildningar men det fanns ännu inte någon utformad rutin för de ordinarie på BO. De ville ju anamma samma slags utbildning som ordinarie personal på SU AVD. Vanligen fick BO personalen information om utbildning via SU AVD, enligt respondenterna BO. Detta genom att läsa information på anslagstavlor samt hålla sig underrättad angående kompetensutveckling på SU AVD, för att sedan fråga avdelningschefen eller BOs chefer om det var möjligt att få gå på utbildningskursen. Timanställda omfattades inte av utbildning om inte SU AVD ombesörjde detta.

4.4.3 BOs personals uppfattning om BO

Respondenter tillhörande BOs ordinarie personal tyckte det var många fördelar med att vara anställd inom BO och upplevde sin arbetssituation som positiv. Flera av respondenterna ur BOs ordinarie personal berättade vidare att flertalet av dem hade tidigare arbetat inom SUs olika avdelningar och de hade självmant sökt sig till BO som betalade högre både lön och att

där hade de större möjlighet till att påverka sitt tjänstgöringsschema. Respondenterna uttryckte själva; ”Upplever att jag lärt mig jättemycket”, ”Det är spännande, ombyttigt och roligt”, ”Vi får mer möjligheter till utbildning än på en vanlig avdelning”, ”Slipper ”APT” (ArbetsPlatsTräff), slipper gnället”, ”Det är lätt att vara ledig”, ”Schemat som jag kunnat påverka själv samt att det bara är 2 av 5 helger”, ”Handledning en gång i veckan”, ”Jag känner mig hemma mest på SU AVD och ibland med BO om jag träffar någon annan från BO”.

Flera av BOs ordinarie personal uttalade att de kände tillhörighet till SU AVD och att de kunde känna tillhörighet till BOs anställda om de råkade passera någon av dem på jobbet, det såg de på namnbrickan om det var en BO-anställd. Flera av dem hade tidigare jobbat på SU AVD och kände därför personalen, så de fick dessa avdelningar att vikariera på. Det framkom även kritiska kommentarer från samma respondenter bland annat angående ”APT” (ArbetsPlatsTräff) som de inte alltid kunde närvara på. Dessa träffar skulle syfta till att de ordinarie anställda inom BO skulle få träffa varandra och dryfta olika frågor för att känna samhörighet och även utveckla BO. En respondent undrade hur BO egentligen tänkt angående möjligheten att kunna gå på APT eller hur de hade tänkt organisera dessa 100 fastanställda. Om respondenten var bokad och vikarierade på en av SUs AVD så fick denne inte möjlighet att avvika för att gå på arbetsplatsträffen. Hade respondenten en ledig dag ville denne inte låsa upp hela dagen för ett cirka entimmars möte exklusive resa till och från arbetsplatsen. En respondent från BO föreslog att en heldag skulle kanske få fler att komma på APT mötet.

Respondenterna inom BOs ordinarie personal beklagade att SUs anställningsstopp inträdde samtidigt som BOs uppstart, så det var svårt att se vad som egentligen BO hade orsakat och vad anställningsstoppet hade orsakat, när det blev problem vid vakanstillsättning. Respondenten berättade vidare att före BOs inträde kunde ju en vakans ersättas med en vikarie som arbetade alla arbetspass på en schemarad, och det var bra för avdelningspersonalen, patienterna och även vikarien att det var samma person som vikarierade. Sedan BOs inträde fick vikarierna endast vikariera en vecka i sträck, därefter byttes vikarien ut mot en annan vikarie. En annan respondent berättade att de som tidigare tillhörde bemanningsorganisationen Vinga som sedan övergick i BO, att de var besvikna över att BO inte fungerade lika bra. Om en BO-anställd tog ett vikariat längre än en vecka på en avdelning på SU, blev de enligt denne respondent på BO, av med sitt extra lönetillägg. En annan respondent från BO sade att många från SU AVD frågade om hur det var att vara BO anställd och att de sa att det inte är något för dem, för de vill tillhöra en grupp. Som

timanställd i BO saknade respondentens sin bas-avdelning där denne kände tillhörighet och hade möjlighet tala om svårigheter som uppstått på jobbet - speciellt om hot och våld. Det som övriga ordinarie anställda i BO kunde få via handledning, kompetensutveckling och arbetsplatsträffar, där inte de timanställda var inkluderade. Denne timanställda saknade även detta för ökad känsla av tillhörighet, stöd och utveckling. Andra upplevelser av ofta få förklara sitt kunnande och kompetens var något som återkom liksom frustrationen av de olika rutinerna på SU AVD. Vissa SU AVD tillät att BOs personal journalförde medan andra SU AVD inte tillät detta. SUs personal kunde då klaga över det merarbete som BOs personal skapade dem för att BO inte journalförde.

4.4.4 SUs personals uppfattning om BO

Under en intervju angående respondentens uppfattning om BO var svaret inledningsvis:

"Man ska inte prata skit om den handen som föder en...", vilket senare utvecklades till en diskussion bland annat om BOs roll i att ge bättre förmåner och högre lön till BOs anställda än vad de anställda på SU AVD hade, de som också ofta hade längre arbetslivserfarenhet.

Övriga upplevelser om BO beskrevs som, "ömsom vin, ömsom vatten", av en respondent från SU AVD. När avdelningarna på SU meddelade BO om vakanser cirka två till tre veckor i förväg, (exempelvis vid semestrar), så fick SU AVD ofta inte svar från BO förrän 2-3 dagar innan vakansen skulle uppstå. Det resulterade att SU AVD då kanske de inte kunde lösa vakansen med resultat att sökta ledigheter fick ställas in eller avdelningen arbeta underbemannad. Respondenterna på SU AVD beskrev det som att de "visste inte hur BO jobbade", vilket skapade frustration. Samtliga intervjuade avdelningar på SU hade också sina "egna" vikarier, exempelvis pensionerade medarbetare, som SU AVD använde när BO inte kunde tillgodose vakanserna. Flera respondenter tillhörande SU AVD uttryckte att kostnaderna för övertidsersättning hade ökat än mer sedan BOs start, än vad det gjort innan. Å andra sidan hade istället tid frigjorts för den fasta personalen under dagtid då administratörer istället för dem själva ordnade vikarier. Administratörerna å andra sidan upplevde att det var ett arbetsmiljöproblem att vara så överbelamrad av telefonsamtal från personal från SU och BO, då det fanns dagar då denne kunde ha 200 missade samtal. En annan administratör fick ofta själv ringa in timvikarier till avdelningen på SU eftersom avslagen från BO så kom sent, ibland efter den sökta vikarien skulle ha påbörjat arbetspasset.

På avdelningarna på SU ansåg respondenterna att det var viktigt att vikarien var upplärd och hade fått en bra introduktion. Emellertid fanns det personer, både chefer och personal, på avdelningarna som inte visste hur lång BOs introduktion var. Fortsatt beskrev respondenter från SU AVD svårigheterna med att samarbeta med BO's personal om de inte hade blivit upplärda ordentligt eller att kontinuiteten saknades för att de inte återkom regelbundet till samma avdelning. Resultatet av detta uttrycktes av en personal som att det då kunde bli att avdelningarna bara såg dem som "ett huvud som går på en schemarad". En annan konsekvens av detta ansågs kunna bli att patientsäkerheten brast. Det fanns de vikarierna från BO som inget frågade utan bara agerade på egen hand. Dessa, uttryckte respondenten på SU AVD, stressade övrig personal på avdelningen, för de visste inte vad som gjordes eller hur de olika uppgifterna blev utförda. Dessa dagar var denna respondent tröttare än efter ett arbetspass än med en inarbetad BO personal. Utöver att BOs personal skulle inlemmas på avdelningen berättade respondenten att de arbetade efter Toyota-modellen, där SU producerar vård genom att personalen skulle ställa sig 7 varför-frågor, för att kunna utföra sitt arbete bättre. Tonen i uttalandet var negativt och raljerande mot denna arbetsmodell. Flera uttryckte att förväntningarna var lägre på BOs personal än på de egna personalen på SU AVD, för "någon som har jobbat längre kan ju mer". Trots allt var den övergripande uppfattningen att BOs personal gjorde så gott de kunde, att det inte var något fel på dem och att de var väldigt flexibla. Det fanns guldägg bland BOs personal som en respondent sa.

Samtidigt uppgav några andra av respondenterna på SU AVD att de aldrig visste vem som kommer från BO, att det bara stod ett nummer istället för ett namn i schemat vid vakans. På en annan avdelning på SU var personalen ofta orolig över att inte veta vilken vikarie som kommer då det var en svår avdelning med krävande patienter. Där fanns även oro över att de inte visste om de fick gå hem efter jobbet eller var tvungna att arbeta övertid. En del allvarigare incidenter hade inträffat då BOs personal vikarierat på avdelningen. Även om det inte var timvikariens fel upplevde på SU AVD det svårt med samspel med okänd, ej inarbetad och ibland helt ointroducerad eller utbildad personal som kom från BO. Flera av respondenterna på SU AVD upplevde svårigheter med att kunna särskilja på BOs ordinarie personal och de som bara var timvikarier. Respondenterna på SU AVD ansåg att de vikarier från BO som återkom blev upplärda på ett annat sätt än de vikarier som kommer då och då. Kontinuiteten i att vikarierna var återkommande gjorde att den ordinarie personalen blev mer säker på vikariernas kompetens.

Kapitel 5 - Analys

5.1 Bemanning

Samhällets behov av flexibel arbetskraft har under de senaste 20 åren lett till bemanningsföretagens snabba framväxt (Galais, Garsten och Koene, 2014) som sedan 1993 (SFS 1993:440) möjliggjorde införande av bemanning även inom offentlig verksamhet, framförallt på sjukhusen (Bergström, et al., 2007), som Sahlgrenska Universitetssjukhuset. De upprättade en bemanningsorganisation för att bemanna SU med vikarier vid akuta vakanser, enligt BO. Bemanning här i betydelse av att erbjuda något som ska stå i relation till behovet (Nationalencyklopedin, 2012b). Det var utmaningen för BO att kunna leverera efterfrågade behov, till en av de största arbetsplatserna i Västra Götalandsregionen (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012a).

5.1.1 Bemanningsorganisationen BO på SU

Syftet till BOs uppkomst var att omorganisera vikarieförsörjningen och förse SUs avdelningar vid akuta vakanser med vikarier på ett centraliserat och mer kostnadseffektivt sätt, enligt BOs respondenter. Detta för att för att minska kostnader vid exempelvis övertidsuttag (Metro, 2012). Bemanningsföretagens utmaning är att inte riskera att ha outhyrd personal som kan medföra ökande kostnader (Walter, 2014), vilket överensstämmer med BOs uttalande att till en början hade 100 ordinarie anställda, trots jämförda övertidsuttag som motsvarade minst 500 årsarbetare. Därmed minskade risken för kostnader i samband med outhyrd arbetskraft genom att BO valde att ha låg bemanning initialt vid dess uppstart för att senare utöka successivt.

5.1.2 Hur vakanser bemannades med vikarier på SU före BOs inträde

Tidigare var vikarietillsättningen decentraliserad och varje avdelning på SU rekryterade själv sina vikarier. Detta beskrev de i positiva ordalag, då de kunde planera långsiktigt för kommande vakanser. Fördelen var då att de ostört kunde gå hem efter utförd arbetsdag, eftersom vakanserna oftare löstes och övertidsuttaget var mindre. Det var något som upplevdes som tryggt och säkert både för patienter och dem själva som personal på SU, enligt respondenterna på SU AVD. Samtidigt hade SU svårigheter med att tillsätta vakanser, vilket löstes av övertidsarbete och privata bemanningsföretag som orsakade eskalerande budgetöverskridanden för SU AVD (Bergström, et al., 2007). Så sett över tid har SUs organisation och budgetering inte riktigt gått hand i hand, utan både vakanser och vikarietillsättning har orsakat både övertidsuttag och budgetöverskridanden.

5.2 Rekrytering

5.2.1 Hur BO rekryterade sin kompetens och personal

BO beskrev hur de övertog tidigare bemanningsorganisationer och dess personal, inklusive alla de timanställda att inlemma i sin personalstab. Eftersom det var personalstopp och ingen extern personal utanför SU kunde rekryteras, resulterade det i svårigheter att rekrytera önskvärd kompetens. Det föranledde då att rekrytera kompetens inom SU. Brist på frihet att inte kunna rekrytera efterfrågad kompetens, skulle kunna innebära en svårighet för BO att inte kunna rekrytera tillfredsställande vikarier till SU AVD. Likaså övertagandet av personal i motsats till om BO själva hade valt sin personal. Övertagandet kunde även det ha inneburit felrekryteringar utifrån SUs egentliga behov, som då ännu inte hade inventerats. BOs ansvariga berättade att de hade ingen möjlighet att påverka rekryteringen. De beskrev hur tidsödande intervjuandet och processen var med att inventera den kompetens och erfarenhet som övertagits av SU. Detta istället för att starta processen med att först fråga SU AVD vilken kompetens de eftersökte. Vid rekrytering är det inte ovanligt att verksamheter intervjuar personal utan att egentligen veta vad de söker (Lindelöw, 2008), vilket verkade vara överensstämmande här då BO egentligen inte visste vilken personal de sökte. Det kan leda till mindre lyckad rekrytering, den som i realiteten kräver en grundlig behovsanalys, utifrån efterfrågade behov (Lindelöw, 2008), vilket var en risk som BO tog men som de själva uttryckte att de inte kunde påverka. Rekrytering kan vara svårt om ingen vet vem som eftersöks (Lindelöw, 2008). BO borde troligen ha haft en bättre behovsanalys till grund för att få rätt rekryterad personal, innan inventeringen av den övertagna personalen startade.

BOs rekryteringsprocess skulle kunna beskrivas som omvänd från vad teori föreslår, att vanligtvis först utgås från organisationens behov som kartläggs i detalj innan rekrytering påbörjas (Lindelöw, 2008). Genom att göra en grundlig behovsanalys relaterad till verksamhetens syfte och mål, kommer dessa slutligen nedbrutna påvisa de krav en sökande behöver uppvisa för anställning. På så sätt framkommer de behov en organisation har, och blir då lättare att rekrytera när detta har tydliggjorts. Tyvärr är det ofta här brister uppstår med för lite planering och undersökning av vilka som bör rekryteras (Lindelöw, 2008), vilket också avspeglade sig i BOs rekrytering. BO beskrev hur de först rekryterade personal genom övertagande av tidigare anställda för att därefter inventera deras kompetens och arbetslivserfarenhet, vilket upplevs som omvänd ordning vid rekrytering enligt Lindelöw (2008) tidigare föreslagna procedur. På grund av anställningsstopp på SU kunde inte extern personal rekryteras även om en grundlig behovsanalys hade gjorts. Men en grundligare

genomgång och kartläggning av de behov som motsvarade SUs olika avdelningar, kunde kanske ha medfört mer lämpade rekryteringar att i ett senare skede hyra ut till SU AVD. BO beskrev att de kunde "ta" personal från SU till BO. Hur noggrant denna rekrytering föregicks av planering och kartläggning av SUs efterfrågade behov, kan diskuteras då BO endast hade någonstans mellan 30 procent till 70 procentens möjlighet för BO att ersätta SU AVDs vakanser. Dessa då ibland med vikarier utan tillräcklig kompetens, erfarenhet eller introduktion. Utifrån det svaga resultatet av vikarietillsättning, skulle planeringen av rekryteringen inte uppfattas alltför optimal. Utan formella krav från verksamheten finns det risk att den som rekryterar gör det på subjektiv och känslomässig basis, vilket skulle kunna vara ändamålsenligt om bara dessa krav först preciserades så känslan att korrelerar med kravprofilen (Fränkel, 2003). BOs begränsade möjligheter till planerad rekrytering gav dem sämre förutsättningar från början anta uppdraget som bemanningsorganisation till SU och förse dem med efterfrågad kompetens och vikarier. Den övertagna personalen skulle då företräda BO men rekryterades ändå inte utifrån BOs krav. Detta skulle kunna bli problematiskt för BO som då nästan egentligen förlorat kontrollen över rekryteringen och då inte kunde garantera att personalen motsvarade varken BOs mål eller SU AVDs behov.

De som BO rekryterade utifrån de rekryteringsmöjligheter de hade, utgick från att personalen hellre skulle vara generalister snarare än specialister, "ju mer man kan desto bättre", som formulerades av respondenterna ansvariga på BO. Den sökta personalen skulle även ha en arbetslivserfarenhet på minst tre till fem år. Likaså att de skulle klara en flexibel balansgång mellan att vara anställd som BO personal men att arbeta med SU AVD. Samtidigt skulle BOs personal ha en karaktär och ett uppförande som korrelerade med att kunna vara ambassadörer för BOs goda rykte. Efter inventering av övertagen personal till BO kartlades SUs AVDs behov och kompetens för att de i ett senare skede kunna få efterfrågade vikarier. De vikarier som SU AVD släppte ganska ofrivilligt till BO.

Fördelen med BOs rekrytering kunde vara som de själva uttryckte att samla alla vikarier under ett chefsskap, detta för få att större helhet över tillgängliga vikarier, dess kompetens och verkliga behov av vikarier - i hopp om att kunna bryta trenden mot ökande kostnader för övertidsuttag och andra tidigare bemanningsfirmor som hade belastat SUs budget. Andra rekryteringar kom att ingå i BO, detta vägen via SU AVD som själva rekryterat sina egna timanställda, liksom den timanställda personal som SU AVD först behöll på för egen del utan att överlämna till BO, i brist på tillit till BO. Eftersom BO fokuserade på kortsiktiga akuta

vakanser kom längre vakanser som vid semesterperioder att rekryteras av SU AVD. På så sätt hade BO ingen reell kontroll över rekryteringen till BO utan den styrdes av mer av politiker, SUs tidigare historia och besparingskrav. Förändringar kan ta tid speciellt i stora organisationer som ett sjukhus med olika intressen och maktstrukturer, där stora verksamheter ofta har en inneboende tröghet och därför långsamt kan förändras (Norbäck och Targama, 2010), vilket troligen gäller för SU.

5.3 Förvärv av kunder och förberedelse inför matchning

Privata bemanningsföretag söker kunder som är intresserade av företagets tjänster, alltså kunder villiga att betala för hyra av deras medarbetare (Walter, 2005). För BO som fungerar som bemanningsverksamhet för SU, så var det egentligen omvända förhållanden när SU skapade BO för att tjäna SU med vikarier till de olika avdelningarna. Det kan ibland vara svårt att jämföra privat verksamhet med offentlig, även om offentlig ofta måste utgå från hur de privata företagen agerar, som i detta fall. I samband med att bemanningsföretag möter kund så kartlägger bemanningsföretaget kundens behov så noggrant som möjligt för bättre kunna matcha kundens behov (Walter, 2005). Ju mer generellt som den sökta befattningen framställs desto större möjlighet till lämplig matchning utifrån kundens anspråk (Walter, 2005). Det överensstämmer med BOs uttalande om att hellre anställa generalister snarare än specialister, för att "ju mer man kan desto bättre". Därmed ansåg troligen BO att de ökade möjligheterna till att kunna hyra ut sina vikarier till flera kunder (flera avdelningar på SU) och på så sätt minska kostnader för outhyrd personal. Detta är då helt i linje med SUs mål med kostnadseffektiva lösningar för att hålla nere kostnaderna på SU (Metro, 2012).

BOs kunder var de som ingick i SU som är Sahlgrenska universitetssjukhuset, vilket omfattar de tre stora sjukhusen: Sahlgrenska, Östra och Mölndal. Tillsammans bildar de en av de största arbetsplatserna i Västra Götalandsregionen (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012a). Dessa kunder bröts sedan ner till att motsvara alla de olika avdelningar inom SU, för att deras respektive behov skulle kartläggas genom kommunikation mellan BO och SUs AVD. På så vis utformade BO relationer till SUs avdelningar som krävde mycket förberedelse och dialog, vilket medföljde att de blev BOs olika kunder med olika behov. Vanligtvis är det bemanningsföretagen som tjänar sina kunder och kunderna som därmed dikterar agendan för vad som ska gälla. I detta fall inom offentlig verksamhet verkade omvända förhållanden gälla, vilket respondenterna från SU AVD beskrev att de motvilligt hade anpassat sig efter BOs

direktiv. Trots rapporterad information och kommunikation mellan BO och SU AVD verkade inte tilliten helt infunnit sig dem emellan. Detta att döma av SU AVD som inte alltid lämnade ifrån sig sina vikarier till BO. Eftersom avdelningarna på SU hade varit tvungna att överlämna sin personal till BO vid dess inträde, kom SUs AVD att förlora den kontroll de haft över vikarieförsörjningen. Likaså verkade BO definiera sin kunds behov av kompetens, att döma av uttalandet från BO; att många avdelningar trodde att de var så speciella när de egentligen liknade varandra mer än de själva trodde. SU AVD hade därmed beskrivit sig som speciella och unika i den mån att de behövde vikarier med speciell kompetens. Det representerade BOs kunders behov, men BO valde istället att definiera SU AVDs behov som mindre speciella. Även i detta fall verkade det som vara omvända förhållanden för detta offentliga exempel, när privat verksamhet likt Manpower utgår från sina kunder (Walter, 2005), istället för tvärtom som i detta fall när BO förbisett att vara tillräckligt kundorienterad.

5.4 Matchning

5.4.1 Hur BOs vikarier matchades och bokades mot vakanser på SUs AVD

En väl genomtänkt matchningsprocess är förutsättningen för bemanningsföretag, för att de ska kunna rekrytera passande medarbetare, vilka i sin tur ska kunna bli uthyrda till deras kunder (Walter, 2005). Privata företag likt Manpower har tagit fram detaljerad planering för att tydliggöra varje moment inför en matchning. Trots god och genomtänkt planering finns det tillfällen då Manpower inte kan matcha kunders förfrågan på ett tillfredsställande sätt. Då väljer Manpower att hellre att låta bli att hyra ut sina personal till kund, istället för att göra en dålig matchning (Walter, 2005). En sämre matchning skulle ju kunna ge missnöjda kunder, vilka privata företag lever på och därför inte kan riskera att förlora dem genom att göra sina kunder missnöjda. Detta att jämföra med SU som inte kan erhålla vikarier från någon annan instans än BO, vilket gav BO större möjligheter att vara fortsatt leverantör av vikarier, även om de skulle vara mindre lämpligt matchade. Samtidigt ingår BO i SU, då det kan vara svårt att inse vem som tjänar vem och troligen ska det uppfattas som en helhetslösning som gagnar alla inblandade parter såsom SU och dess avdelningar, BO, skattebetalare och patienter.

SUs matchningsprocess utfördes av datasystemet Time Care Pool där alla parametrar baserades på SUs AVDs behov för att mötas och matchas mot BOs personals kompetens. I de fall som matchningarna var goda, kunde flera respondenter från BO vittna om god erfarenhet av att bli bokade på avdelningar där de fått introduktion och önskade vikariera. Detta gällde

främst den ordinarie personalen hos BO men det gällde inte för de timanställda, där respondenten uttalade att denne bokades även på avdelningar, där denne inte fått någon introduktion. Detta trots att BO uttalat att ingen vikarie skulle bli bokad på SUs AVD utan introduktion. Det skulle kunna tolkas som att BO hade haft en intention att så skulle det vara men att de av någon anledning inte hade lyckats att genomföra detta. Det skulle också kunna uppfattas som att BO fortfarande var i ett inledningsskede och därför var BO fortfarande under utveckling för att efter hand kunna uppnå bättre matchningar. En tröghet hos stora organisationer som gör att förändring sker långsammare som ofta gäller för sjukhus (Norbäck och Targama, 2010), och troligen gällde det även för SU när BO skulle överta vikariatförsörjningen och implementera den successivt. Vissa av respondenterna var nöjda med BOs utfall av bokningar. Samtidigt fanns flera respondenter från BO och SU AVD som vittnade om felbokningar eller bokningar som uteblivit trots att behov fanns uttalat på SU AVD. Det skulle kunna vara ett exempel på sämre matchningsresultat som beskriver att BO fortfarande inte har utvecklat färdigt sin matchningsprocess eller klarat av att integrera den. Detta när varken personal från BO blev bokad och SU AVD blev utan vikarier. Det genererade oro och stress hos personal på både hos SU/BO, enligt respondenternas uttalanden, som skulle kunna leda till utarbetad personal med risk för att patienterna kunde få bristande vård. Detta överensstämmer med Kecklund, Ingre och Akerstedt (2010) att för låg bemanning och långa arbetspass skapar hög arbetsbelastning och stress hos sjukhuspersonal som efterhand kan hota patientsäkerheten. Likaså var följande uttryck för oro, stress och risk för bristande patientsäkerhet, då BOs arbetsschema inte matchades med SU AVDs personalscheman, vilket ledde till missade rapportöverlämningar så BOs personal inte alltid var informerad om patienternas tillstånd. Eller om rapportöverlämningen skedde vid två tillfällen samma dag tog det extra tid i anspråk och ökade arbetsbelastningen, som konsekvens av att BOs personalschema inte överensstämde med SU AVDs.

Sena matchningar av BOs personal som när timanställd personal blev bokad endast en timme innan arbetspasset skulle starta, eller väntan på ett arbetspass en hel dag, detta skapade stress hos denne respondent. Eftersom BO inte kunde förmedla dessa pass tidigare hade personalen själv fått hantera denna oroliga väntan med att ta bort sin tillgänglighet på pass dagen innan, om inte BO bokade denne en dag innan. Sena matchningar skapar inte bara stress och är ohälsosamt utan är också negativt för BO som får färre möjliga vikarier att matcha mot sökta vikarier. SU AVD i sin tur kan bli utan vikarie, eller att en mindre lämpad vikarie blir matchad mot SU AVD. Detta kan medföra både oro och stress som resultat för all inblandad

personal och patienterna kunna bli lidande om arbetsbelastningen ökar eller om kompetensen saknas hos den matchade vikarien. Både ordinarie och timanställd personal uppgav att de saknade insikt om hur deras arbetspass valdes ut eller vad som hade fört dem till de SU AVD, där de hade hamnat. Brist på kännedom om vart BOs vikarier skulle utföra sina arbetspass, skulle kunna uppfattas som brist på kommunikation och delaktighet från BOs ansvariga. Ofta är det ledning som ensam planerar där de berörda inte involveras i planeringsprocessen och anser därför sig uteslutna, eftersom de inte kan se helheten och sammanhangen som ledningen inte kommunicerat (Norbäck och Targama, 2010), vilket överensstämmer i detta fall på BO.

Administratörerna som skötte matchningen och bokningen via Time Care Pool ansåg att utan deras kompetens och kännedom om både SUs AVD och BOs vikarier, så hade det varit svårt att göra goda matchningar. För att matchningarna skulle bli bra fortsatte dialogen mellan SU AVD och BO, för utan respons visste inte BO om matchningen var god nog. Det överensstämmer med att matchning baseras på ett nära samarbete med kunderna för att kunna ge god service och kvalitet (Hansson, 2005). Likaså att kundrelationer och servicekvalitet ska vara centralt i denna process (Hansson, 2005). Som dessa administratörer uttalade ett stort intresse för liksom BOs ansvariga betonade denna dialog för fortsatt utveckling av bättre matchning. Å andra sidan var ju BOs paroll att de hellre rekryterade generalister än specialister, "ju mer man kan desto bättre", som skulle kunna vara ett exempel på hur SU AVDs som å sin sida upplevde att de var unika och speciella - inte alls blev uppfattade så av BO, vilka ansvarade för matchningsprocessen och vikarieförsörjningen. Det skulle kunna uppfattas som att de förväntningar som SU hade på BO efter given information och dialog, inte var delade ifråga om speciell kompetens. Det gav några uttalanden exempel på, där BOs ansvariga föredrog att BOs personal lärde sig exempelvis samma arbetsuppgifter som BO menade återkom på flera olika avdelningar, emedan respondenterna från BO som vikarierade på SU AVD uttryckte att de hellre föredrog att fokusera på kvalitet, att de föredrog att lära sig några få avdelningar riktigt ordentligt, istället för att de kunde lite om många. Olika uppfattning om BO och SU AVDs behov gav sämre nöjda avdelningar då de fick vikarie, när inte bilden och förväntningarna av BO var gemensam.

När SU AVD efterfrågade vikarier som hellre skulle vara återkommande för att lära sig avdelningarna ordentligt, föredrog BOs ansvariga att hellre ha vikarier för akuta vakanser som helst skulle vara möjliga matcha på många avdelningar. Dessa exempel påvisar hur BOs fokus på flexibilitet inte delas av SU AVDs fokus på kontinuitet, vilket påvisade helt olika

förväntningar av BOs roll. Därmed kom matchningarna många gånger inte heller att motsvara SUs AVDs efterfrågan av kompetens på vikarier som inte heller alltid var återkommande eller kunde vikariera längre perioder för kontinuitet istället för flexibla akutlösningar. Orsaken till att matchningarna inte alltid är överensstämmande mellan kund och bemanning kan vara svåra att överblicka, eftersom det är svårt att göra goda matchningar baserade på en komplex verklighet (Walter, 2012). Det skulle kunna vara så att SU ännu inte hunnit bearbeta och utvecklat sin matchningsprocess tillräckligt som därför resulterade i sämre matchningar, felbokningar eller uteblivna bokningar. Eller så skulle BOs fokus fortsatt kunna vara på att hyra ut generalister. Detta för att kunna matcha dem mot fler avdelningar som minimerar risken för outhyrd personal som inte efterfrågas och kan matchas (Walter, 2014). Det som stärker denna tes var att BO försökte lära upp sin personal på flera avdelningar, trots att de själva föredrog att istället lära sig ett fåtal avdelningar ordentligt. Det skulle kunna innebära att sökningarna på vikarieförfrågningarna är så generellt formulerade från BOs sida, att de motsvarar endast ett fåtal generalister som SU AVD egentligen inte efterfrågar. Det skulle i så fall överensstämma med att, det är matchningsprocessens utseende det som avgör dess utfall, inte vad som matchas mot sannolika kunduppdrag (Walter, 2012). I samband med att arbetsuppgifter beskrivs kan dessa komma att standardiseras för att de presenteras och förpackas på ett likartat sätt. Om inte då den sökande matchar dessa standardiserade mallar så kommer denna person att gallras bort, trots att kanske denna egentligen vad en som var bäst lämpad för matchning men att detta inte kunde göras synligt (Walter, 2012). Så skulle det kunna vara på BO, att kunden SU AVD kommunicerade vilken slags kompetens de sökte hos vikarien men att BO i sin tur förpackade och standardiserade möjliga bokningsbara vikarier enligt BOs behov av generalister som de menade var mer bokningsbara. Däremot de önskade vikarierna som SU AVD beskrivit för BO, dessa önskningar kom inte att brytas ned i BOs standardiserade generalistmall och därmed fanns ingen möjlighet till matchning, i dessa fall.

I de fall där matchning uteblev var SU AVD nödgade att själva lösa den olösta vakansen ofta genom övertidsarbete, vilket hade eskalerat efter BOs införande med ökande kostnader. Totalt tillsatte BO cirka 70 procent av alla vikarieförfrågningar som kom in via Time Care Pool, övriga 30 procent löste avdelningarna själva, enligt respondenterna av BOs chefer. Å andra sidan uppskattade avdelningscheferna på SU AVD att BO ditintills bara hade tillsatta ibland bara 30 procent eller i bästa fall upp till 50 procent av vakanserna. Uppfattningen mellan de olika grupperingarna BO respektive SU AVD, var att de hade diametralt olika uppfattning angående BOs matchningsförfarande, huruvida vakanser löstes eller inte. Med tanke på att SU

AVD ingen personal hade anställd för att tillsätta vakanser när de fick avslag från BO, kan det tyckas ansträngande med extra arbetsbelastning att tillsätta 30 procent av vakanser för SU AVDs del eller till och med upp till 70 procent som SU AVD själva uppskattade. Matchningen skulle kunna uttryckas var inte helt färdigutvecklad och borde kunna bli bättre.

5.4.2 Hur BOs vikarier introducerades på SUs avdelningar

"Ingen går ointroducerad ut i verksamheten, vilket är ett krav för god patientsäkerhet" hävdade BOs ansvariga (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012b) i motsats till fackförbundets Kommunals yttrande att BOs personal inte alltid fått den introduktion de hade behövt inför arbetsskift (Metro, 2012).

Ordinarie BOs personal bekräftade att de hade fått de två dagars introduktion på de SU AVD där de blev bokade och vikarierade. Om de hade behövt mer utbildning hade detta ordnats, antingen på BOs eller SU AVDs bekostnad. BO hade oftast blivit väl emottagna och bemötta på ett positivt sätt på de SU AVD där de vikarierade. Beroende på mottagandet ser ut för en nyanställd och blir introducerad på sitt jobb, kommer detta att avspegla sig i hur inkluderad denna person senare känner sig på arbetsplatsen (Lindelöw, 2008). Redan första dagen avgör hur bra matchningen av den nya personalen kommer att falla ut i arbetet (Lindelöw, 2008).

Upplevelsen av hur lång introduktionen skulle vara, eller vad den skulle innehålla alternativt vem som betalade för den, var enligt de beskrivningar från respondenterna, att detta hade de inte en gemensam bild av. Den timanställda visste inte ens om det var dennes egna ansvar och förhandlade fram egen introduktion, eftersom introduktion ofta uteblev. Det fanns även ordinarie personal från BO som hade önskat mer introduktion eller inte hade fått introduktion på alla de avdelningar som denne vikarierade på. Detta överensstämmer med fackförbundets Kommunals anmärkning att BOs personal inte alltid fått den introduktion de behövt inför arbetsskift (Metro, 2012), men överensstämmer inte med BOs ansvarigas yttrande angående "Ingen går ointroducerad ut i verksamheten, vilket är ett krav för god patientsäkerhet" (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012b).

Ett annat tecken på att SU AVD inte var helt tillfredsställda med BOs personal och ansåg dem färdigintroucerade, var de checklistor som en del SU AVD hade. Checklistorna gicks igenom gemensamt mellan BOs personal och SU AVD för att de sistnämnda skulle kunna känna sig trygga med BOs personal under arbetets gång. Introduktionen ska egentligen syfta till att ge bättre förutsättningar för att den nyanställda lättare ska komma in i arbetet

(Lindelöw, 2008). De verksamheter där de ansvariga utgår från delaktighet vad gäller mål och förväntningar som organisationen har på den enskilde medarbetaren, där lyckas verksamheten bättre att få sina anställda att förstå vad som krävs av den enskilde för att realisera uppsatta mål. På så sätt utvecklas personalen och företaget (Lindelöw, 2008). Tydliga arbetsuppgifter och utbildning leder till kompetens (Hansson, 2005). För att kompetensutveckling ska tillgodoses behöver det först redas ut vilken kompetens som finns respektive vilken som efterfrågas (Anttila, 1997). Det är arbetsgivarens ansvar med kompetensutveckling, vilket ger en känsla av delaktighet och tillhörighet förutom tillit och trygghet (Hansson, 2005). Bland BOs personal överensstämde detta med hur flertalet av den ordinarie personalen på BO blev bemötta av sin arbetsgivare, där de ofta fick utbildning som de önskade. De beskrev även sig som väl bemötta och uppskattade. Dessvärre gällde det inte för de timanställda som sällan introduktion eller utbildning fick, vilket då överensstämmer med att dessa då kände mindre tillhörighet och tillit.

5.4.3 BOs personals uppfattning om SU/BO

Rent generellt var BOs personal väldigt nöjda med hur de blev bemötta på SU AVD, att de hade lärt sig mycket genom den erfarenhet de hade fått genom att variera sin tjänstgöring på flera olika avdelningar ihop med god introduktion. Det överensstämmer med att arbetsgivarens ansvarar för kompetensutveckling, vilket ger en känsla av delaktighet och tillhörighet förutom tillit och trygghet (Hansson, 2005). Även att BOs ordinarie personal var införstådda i vad som förväntades av dem, vilket lättare gjorde att de kunde fullfölja sitt arbete och utvecklas i det - överensstämmer med Lindelöw (2008) om arbetsintroduktion.

Trots känsla av sammanhang som BOs ordinarie personal ofta nämnde i sammanhang med att tjänstgöra på SU AVD, kände de inte samma tillhörighet BO-anställda emellan, då det sällan fanns möjlighet till att träffas. Det kunde vara när de råkade på någon annan som hade samma BO-bricka med namn som de. Trots att det fanns arbetsplatsträffar (APT) kunde flera inte lämna sin tjänst på SU AVD, för de ville ju ha vikarien kvar på SU AVD och inte på ett APT-möte. Eller så inträffade ATP på deras lediga dag. Någon föreslog de kunde träffas en heldag någon gång då och då, för att uppslutningen skulle bli bättre på APT.

Flera BO-anställda ville hellre bli bokade för längre vikariat än en vecka men då blev de av med det extra lönetillägg som de hade som BO-personal. Det skulle kunna tolkas som att de BO-anställda inte hade fått den information att de hade fått just detta lönepåslag för att de

skulle vara flexibla vid akuta vakanser och för att de skulle inte stå för kontinuitet med längre vikariat. En viss otydlighet i vad BOs syfte var kunde urskiljas mellan BOs anställda, där de ansvariga för BO verkade ha brustit i sin kommunikation att informera dem om BOs syfte.

Timanställda på BO önskade både handledning, tillhörighet, utbildning och även APT-möten att gå på. Den timanställda saknade någon att bolla svåra situationer med på jobbet och denne upplevde det som svårt att konstant anpassa sig efter de olika rutinerna på de olika avdelningarna, där även olika regler gällde dem emellan vid exempelvis journalföring. Det skulle kunna tolkas som att de timanställda på BO var relativt exkluderade ur BOs och SU AVDs verksamhet, om inte för att med mycket kort varsel dyka upp och täcka uppkomna vakanser. Trots detta verkade denna timanställda vara en positiv och engagerad anställd som ville utveckla BO. Hur BOs timanställda blev bemötta av arbetsgivare vad gäller delaktighet i fortsatt planering av verksamheten som kompetensutveckling eller att tydlig information gavs, skulle kunna förbättras och gynna både den timanställda, arbetsgivaren, och SU AVD samt patienterna.

5.4.4 SUs personals uppfattning om SU/BO

SU är till skillnad mot privat verksamhet styrt av politiker (Bergström, et al., 2007) med följd att det kan vara svårt att jämföra med det privata näringslivet, då förutsättningarna inte är desamma. Finansiärerna i offentlig verksamhet är skattebetalarna som betalar för få avkastning i att ha tillgång god sjukvård, medan privat verksamhet oftast är vinstdrivande och där finansiärerna förväntar sig pengar som avkastning. Därmed skulle vissa konflikter kunna uppstå mellan två olika kulturer mellan privat och offentligt. Detta exempelvis som när offentliga verksamheter som SU inför managementmodeller tillhörande den privatägda bilindustrin i hopp om förbättring (Greene Carlstedt och Gräsberg, 2014). Det blev tydligt vid uttalandet från SU där en respondent uttryckte sin frustration över att arbeta efter den införda managementkonceptet "Toyota-modellen", utöver att introducera BOs personal. Sjukvården skulle effektiviseras och marknadsanpassas, vilket resulterade i att patienten blev kund (Nordgren, 2003). Därav har resonemanget har kritiserats utifrån att sjukvården är mindre av industri som producerar vård och istället är mer av humanitär karaktär, vilket skulle kunna vara överensstämmande med respondentens kritiska uttalande av hur vård produceras på SU. Det finns tillfällen då införda styrmodeller får motsatt verkan och istället försvårar samarbete mellan yrkesgrupper och samtidigt gör organisationen mindre transparent (Sahlin-Andersson, 1999). Om fallet är så skulle det successivt ha skett en maktförskjutning från SU AVD via

införda styrmodeller liksom BO, där BO via HR har den ansvariga och styrande rollen. HR har numera antagit ett mer aktivt förhållningssätt i motsats till det tidigare passiva, där HR ansvarar för rekryteringar, utbildning och utveckling av de anställda, uppsägningar eller andra anställningsförändringar (Widell, 2012), som BOs inträde.

Kritik mot BO om för kort introduktion av sin personal på SUs AVD, med följd att personalen inte blev tillräckligt upplärd kunde vara ett hot mot patientsäkerheten, enligt fackförbundet Kommunal (Metro, 2012). Detta ledde till att personalen inte heller vågade kritisera SU för bristande introduktion, i rädsla av att inte få fortsatta jobberbjudanden. Den beskrivna upplevelsen av otrygghet och osäkerhet skulle kunna bekräftas av ett uttalande av en respondent på SU angående dennes uppfattning om BO som var: *"Man ska inte prata skit om den handen som föder en..."*. Uttalandet skulle kunna tyda på ett mindre öppet arbetsklimat på SU att diskutera BOs funktion och varande på SU, vilket då skulle överensstämma med beskrivningen av kritiken mot att personalen på avdelningarna SU/BO som inte vågade kritisera den bristande introduktionen (Metro, 2012). Oro och rädsla på arbetsplatsen kan medföra sämre hälsa, detta framförallt i samverkan med otrygga anställningar (Hammarström, Virtanen, och Waenerlund 2011), vilket skulle kunna vara ett tecken på vad SUs oroliga arbetsmiljö utsätter sina anställda för. Likaså uttalanden från SU AVD, där personalen upplevde sig otrygga att inte veta vem av vikarierna från BO som skulle komma. Även uttalad oro då vikarie uteblev med följd att inte kunna gå hem efter utförd arbetsdag, för istället arbeta övertid. Andra tillkännagivanden från SU AVD där incidenter inträffade i samband vikarier från BO, där SUs personal upplevde sig otrygga.

Utlåtanden om de lägre förväntningar som SU AVD hade på BOs personal än på sina egna SU AVDs anställda, skulle kunna ses som att SU bestod av två grupperingar som ännu inte hade integrerats med varandra i arbetet. De på SU AVD som hade arbetat ihop var trygga med varandra och visste att övrig ordinarie personal också hade förväntad kompetens för arbetet som säkrade patientsäkerheten, vilket de däremot var osäkra på angående BOs personal. Samtidigt uppfattade en del av BOs personal sig som en del av arbetsgruppen på SU AVD, medan andra från BO ständigt fick påminna SU AVD om sin kompetens och då upplevde sig överflödiga. Förväntningarna var därmed olika på personalen, som det ofta blir när det blir med "blandad arbetskraft", där en del är ordinarie personal och andra är inhyrd bemanning (Galais, Garsten och Koene, 2014). Det är då en uppgift för ledningen att hantera detta då oftast de olika grupperingarna har olika syften och därmed andra förutsättningar för arbetet

(Galais, Garsten och Koene, 2014). Av respondenternas uttalanden att döma verkade detta inte ha framgått från de ansvariga för SU/BO till övrig personal, med resultat av olöst konflikt och irritationsmoment som tog kraft från de anställda på både SU/BO. Det blev även tydligt i en bekännelse från en respondent på SU AVD som irriterade sig på att BOs anställda hade högre lön än vad de anställda på SU hade, trots att de ofta hade längre arbetslivserfarenhet. De chefer som har insett att introduktionen bland annat syftar till att skapa större medvetenhet kring mål och förväntningar som organisationen har på sin personal (Lindelöw, 2008), de minimerar troligen risken till missförstånd och konflikter därav. Introduktionen ske underlätta för den nyanställda och skapa goda förutsättningar för personalen (Lindelöw, 2008).

Kapitel - 6 Diskussion och Slutsatser

Trots mycket kritik i denna studie angående sämre lyckade matchningar och bristande introduktion från BOs sida, har utgångspunkten varit att undersöka BOs matchningsprocess och dess konsekvenser för de inblandade. För en god matchning krävs god planering som utgår från kundens behov för att kunna rekrytera rätt bemanning (Lindelöw, 2008; Walter, 2005). För att utveckling och förbättring skall gynna alla inblandade parter betonas en ömsesidig och realistisk kommunikation som då lättare resulterar i större arbetsglädje, mindre personalomsättning och större lojalitet till organisationen (Wanous, 1991).

Med detta som utgångspunkt kom kritik att riktas där BO inte lyckades särskilt väl med sin matchning gentemot SU AVD. Till försvar för BO som drabbades av anställningsstopp och övertagande av personal som BO kanske själva inte hade rekryterat, samt att BO endast hade funnits i cirka åtta månader då studien startade. Även storleken på SU en av de största arbetsplasterna i Västra Götalandsregionen (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012a), som organisation gjorde det svårt att införa förändringar. Stora organisationer är svåra att överblicka och kommunikation mellan alla parter emellan lätt brister, just på grund av organisationens stora storlek och tröghet. Sjukhus har en tendens till både tröghet och är därmed mindre förändringsbenägna (Norbäck och Targama, 2010). Trots allt var BOs ordinarie personal nöjda med både sin relativt högre lön än övriga på SU, samt att BOs ordinarie personal arbetade färre helger per månad. Dessutom kunde de påverka sina arbetspass vid schemaläggning och likaså vilka avdelningar de önskade arbeta på. De och upplevde en kompetensutveckling genom möjlighet till variation av tjänstgöring på olika avdelningar och fick både handledning samt utbildning. BOs ordinarie personal skulle kunna beskrivas som vinnare av BOs införande och dess matchningsprocess. Även de SU AVD som fick kompetenta vikarier, i den mån matchningen var god ur BOs smala urval, blev också vinnare, åtminstone vid dessa tillfällen.

De fast anställda inom BO hade helt andra förutsättningar än vad BOs timanställda hade som ofta inte visste var de skulle vikariera, eller när detta skulle ske i ständig väntan på sms från BO, de kan knappast benämnas vinnare utan skulle kunna ses som förlorare av BOs införande och dess matchningsprocess. De saknade även handledning, utbildning och bristen på tillhörighet då de sällan hörde hemma någonstans. Bristen på introduktion som skapade oro och stress, liksom för dem och även för vissa på BOs ordinarie personal. SUs AVD också

upplevde oro då de inte visste vem som skulle komma från BO eller om denna personal kunde utföra sitt arbete. SU AVD fick då extra arbetsbelastning för att kompensera vad BOs personal inte kunde utföra. Detta överensstämmer med Lindelöw (2008) att när någon får göra andras arbete för att andra underpresterar, då riskerar de som kompenserar för bristen att de upplever sig orättvist behandlade. Därmed kan de försämra sin egna arbetsinsats som leder till produktionsbortfall som blir tydligt vid felrekryteringar. Dessa ökar när inte tillräckligt förarbete och planering genomförs inför rekrytering, där behovsanalysen av sökt kompetens ligger till grund för en säker matchning (Lindelöw, 2008). Andra offentliga myndigheter som polisen har även de brister i planeringsprocessen vid rekryteringen (Gustafsson & Laigård Carlsen, 2010). Eller att matchningen inte blev bättre av införande av nya datasystem hos bemanningsföretag, utan istället fick andra utfall som att databasen organiserar all information på ett likartat sätt (Finke Rosell och Tvingsell, 2005). Oftast är det just planering och definition av sökt kompetens som organisationer lägger ner minst resurser på (Lindelöw, 2008). Om BO hade använt sig av ovan föresatser kanske matchningarna fått bättre träff och då mindre inkörningsproblem, och i förlängningen nöjdare personal och budget i balans.

I sammanhanget upplevde SUs AVD det bättre före BOs inträde, då SU AVD fortfarande kunde rekrytera och planera långsiktigt för vakanser. BOs brist i att kommunicera att BOs syfte endast rörde kortsiktiga vakanser och att dessa ersattes med bokningsbara generalister, skapade brist på överensstämmelse i förväntningarna av vad BO kunde leverera i form av vikarier. Olika förväntningar skapade oro och stress liksom brist på vikarier eller ointroducerade sådana, vilket allt sammantaget inte var hälsosamt för varken personal SU AVD/BO och kunde riskera patientsäkerheten som Kecklund, Ingre och Akerstedt (2010) beskriver i liknande ordalag. Detta trots att BOs ansvariga framhöllde motsatsen (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012b). Osäkra och otrygga anställningar som inom bemanning kan leda till ohälsa (Hammarström, Virtanen och Waenerlund, 2011), vilket är förenligt med speciellt BOs timanställda upplevelse av BO.

Att inte inkludera alla parter på ett jämlikt sätt inför förändringar kan försvåra dess genomförande (Norbäck och Targama, 2010), som BO i detta fall, där HR ansvariga för BO själva gav sig tolkningsföreträde utan att tillräckligt beakta vikten av andra inblandade parter yttranden. Motsättningar mellan olika parter påverkar styrningen av SU (Widell, 2012). Alla parter behöver vara inblandade vid en implementering av nya arbetsprocesser med tydliga mål och kommunikation för att kunna nå målen med förändrat arbetssätt (Öz och Joffrey, 2013).

Syftet med BO som var att vara mer kostnadseffektiv och utan att överskrida budgeten med kostnader för övertidstimmar i brist på vikarier (Metro, 2012), det misslyckades totalt när det visade sig att kostnaderna istället översteg vad det kostade före BOs inträde. Därmed kom även HR som ansvariga för BO att kunna ses som förlorare i det sammanhanget att de inte av olika tidigare nämnda anledningar, inte kunde organisera BO till det vinnande koncept som det utlovades som. SUs olika avdelningar förlorade sin kontroll av vikarietillsättning och fick istället vikarier de inte alltid önskat, vilket även de skulle ses som förlorare av BOs inträde och matchning. Patienterna i förlängningen skulle också kunna bli förlorare om matchningen och introduktionen av vikarierna inte var tillräckligt lämplig, liksom skattebetalarna som i onödan fått bekosta ett projekt med sämre utfall. Om BO hade utgått från en större personalbas som motsvarade det övertidsuttag på motsvarande 500 årsarbetare på SU, hade kanske färre bokningar uteblivit samt färre övertidstimmar för uteblivna vikarier bekostat budgeten och mindre missnöje med BO som helhet hade infunnit sig. Problemet var även att SU AVD och BO hade olika ingångar och förväntningar av BO, där BO ville ha kontroll över ekonomin och sänka kostnader genom att ta över vikarieförsörjningen, medan SU AVD ville ha kompetenta vikarier för att kunna säkerställa den vård patienterna både hade rätt till och krävde. BOs matchningsprocess kom därmed att handla om att skapa uthyrningsbara generalister som kunde vikariera på flera avdelningar, oavsett vad SU AVD ansåg.

Ett nytt projekt "Framtidens vårdavdelning" startades i maj 2014 på Östra sjukhuset i SUs regi (Läkartidningen, 2014). Där syftet är att kompetens och resurser ska användas rätt utifrån att sjukvården använder rätt personer, med rätt kompetenser, till rätt arbetsuppgifter på rätt plats (Sveriges Radio, 2015). Projektet ska leda till nya strukturer som ger mer arbetstillfredsställelse och är mer kostnadseffektiva.

6.1 Förslag till fortsatta studier

Att Sahlgrenska Universitetssjukhus som många andra stora organisationer har svårigheter att nyttja sina resurser på rätt sätt, blir än mer tydligt när fler och nya projekt införs på SU.

Gamla lösta problem med resursutnyttjande både av personal och finans, försöker SU lösa med nya lösningar. Fortsatt utveckling som projektet "Framtidens vårdavdelning" skulle kunna vara intressant att studera i fortsatta studier. Likaså hur gamla redan inventerade problem beaktas i nya lösningar för SU, om de hjälper mer än stjälper, även om syftet är gott.

Referenser

- Alvesson, M. och Sköldberg, K., 2008. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Anttila, M., 1997. *Kompetensförsörjning-företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlid.
- Bergström, O., Håkansson, K., Isodorsson, T. och Walter L., 2007. *Den nya arbetsmarknaden- Bemanningsbranschens etablering i Sverige*. Lund: Academia Adacta.
- Bell, J., 2000. *Introduktion till forskningsmetodik*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M., 2004. *Forskningens grundregler : samhällsforskarens handbok i tio punkter*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla och Ahrne, Göran., 2011. Intervjuer. I: Ahrne, Göran och Svensson, Peter (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*, 36-57. Malmö: Liber.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson H. & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan-Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 2. uppl. Stockholm: Nordstedts juridik AB.
- Finke Rosell, A. och Tvingsell, A., 2005. *Matchnings- eller sorteringsverktyg? – studie av ett bemanningsföretags systemanvändning vid rekrytering*. Magisteruppsats. Göteborgs Universitet Handelshögskolan Företags ekonomiska Institutionen. [online] Tillgänglig: <<http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/1661/1/06-04.pdf>>[Hämtad 28 maj 2012].
- Fransson, K., 2009. *Matchningsfunktionen – en indikator för matchningsprocessen, Working Paper 2009:1*, Stockholm, Arbetsförmedlingen. [online] Tillgänglig: <http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.1c3b93431252bf479298000104/workingpaper09_1.pdf> [Hämtad 2 juni 2012].
- Fritzon, J. och Gundberg, S., 2012. *Lean Production i sjukvården Faktorer som påverkar patienttillfredsställelsen och sjuksköterskans arbete*. Kandidatuppsats. Göteborgs Universitet Institutionen för vårdvetenskap och hälsa. Tillgänglig: <<https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/29314>> [Hämtad 2 juli 2012].
- Fränkel, D., 2003. *Råd med kompetens : att planera för företagets kompetensförsörjning och medarbetarnas kompetensutveckling*. Höganäs : Kommunlitteratur.
- Galais, N., Garsten C., och Koene, B. eds., 2014. *Management and Organization of Temporary Agency Work*. London: Routledge.

Gepertz, E., 2011. Styrelsen vill stoppa hyrläkarna. *Metro*, [online] 6 juli. Tillgänglig: <<http://www.metro.se/goteborg/styrelsen-vill-stoppa-hyrlakarna/EVHkgf!sAHsVtF96o0nk/>> [Hämtad 4 april 2012].

Greene Carlstedt, L. och Gräsberg, A., 2014. *Förbättringsarbete inom sjukvården – En studie av Sahlgrenska Universitetssjukhusets arbete med kontinuerliga förbättringar*. Kandidatuppsats. Göteborgs Universitet Handelshögskolan Företagsekonomiska Institutionen. Tillgänglig: <<https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/36481>> [Hämtad 29 augusti 2014].

Gustafsson, J. och Laigård Carlsen, A., 2010. *Rekryteringsprocessen vid Polismyndigheten i Västra Götaland - En studie av genomförda rekryteringar samt identifikation av utvecklingsområden*. Magisteruppsats. Göteborgs Universitet Handelshögskolan Företags ekonomiska Institutionen.

Hammarström, A., Virtanen, P. och Waenerlund, A. K., 2011. Is temporary employment related to health status? Analysis of the Northern Swedish Cohort. *Scandinavian Journal of Public Health*, [online] 39(5): 533-539, Full text. Tillgänglig: databas Göteborgs bibliotek Summon SAGE Premier [Hämtad 31 maj 2012].

Hansson, J., 2005. *Kompetens som konkurrensfördel*. Stockholm: Nordstedts Akademiska förlag.

Halvorsen, K., 1992. *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund; Studentlitteratur.

Holme, I.D. och Solvang, B.K., 1997. *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen., D-I., 2007. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Malmö: Studentlitteratur.

Johannessen, A. och Tufte, P. A., 2003. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Studentlitteratur.

Kecklund, G., Ingre, M. och Akerstedt, T., 2010. *Arbetstider, hälsa och säkerhet – en uppdatering av aktuell forskning. Stressforskningsrapporter nr 322*. ISBN 978-91-978746-0-1. [pdf] Stockholm: Stressforskningsinstitutet. Tillgänglig: <http://www.stressforskning.su.se/polopoly_fs/1.51631.1321968484!/Stressforskningsrapport_322.pdf>[Hämtad 28 maj 2012].

Kärnstrand, M. 2012. Skarp kritik mot Sahlgrenskas bemanning. *Metro*, [online] 5 mars. Tillgänglig:<<http://www.metro.se/goteborg/skarp-kritik-mot-sahlgrenska-bemanning/EVHlce!MWDp3it8jeDlk/>> [Hämtad 4 april 2012].

- Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-1993440-om-privat-arbet_sfs-1993-440/?bet=1993:440> [Hämtad 28 maj 2012].
- Sveriges Radio P1 Vetandets värld, 2015. *Framtidens vårdavdelning - med patienten i centrum*, P1, 8 april 2015. [online] Tillgänglig: <<http://sverigesradio.se/sida/avsnitt/524635?programid=412>> [Hämtad 10 april 2015].
- Lindelöw, M., 2008. *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm : Natur och kultur.
- Nationalencyklopedin, 2012a. *Bemanna*. [online] Tillgänglig: <<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/sve/bemanna>> [Hämtad 28 maj 2012].
- Nationalencyklopedin, 2012b. *Bemanningsföretag*. [online] Tillgänglig: <<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/bemanningsforetag>> [Hämtad 28 maj 2012].
- Nationalencyklopedin, 2012c. *Jämvikt* .[online] Tillgänglig: <<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/jamvikt/218541i> > [Hämtad 1 juni 2012].
- Nationalencyklopedin, 2012d. *Osynliga handen* .[online] Tillgänglig: <<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/osynliga-handen> > [Hämtad 1 juni 2012].
- Norbäck, L. E. och Targama, A., 2009. *Det komplexa sjukhuset : att leda djupgående förändringar i en multiprofessionell verksamhet*. Lund : Studentlitteratur.
- Nordgren, L., 2003. *Från patient till kund: intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position*. Doktorsavhandling. Lunds Universitet Företagsekonomiska institutionen. Lund : Lund Business Press.
- Olsson, H. och Sörensen. S., 2011. *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 3. uppl. Stockholm: Liber.
- Patel, R. och Davidson, B., 2003. *Forskningsmetodikens grunder: att planera och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Proposition, 2008. *prop. 2008/09:1 om Arbetsmarknad och arbetsliv, utgiftsområde 1*. [online] Tillgänglig:<http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Propositioner-och-skrivelser/Budgetpropositionen-for-2009_GW031d15/?text=true> [Hämtad 2 juni 2012].
- Ryen, A., 2004. *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Riksrevisionen, 2010. *RiR 2010:1 om Styrning inom arbetsmarknadspolitiken – mål, styrkort och modeller för resursfördelning*. [online] Tillgänglig: <http://www.riksrevisionen.se/PageFiles/1905/RiR_2010_1.pdf> [Hämtad 28 maj 2012].

Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012a. Om Sahlgrenska Universitetssjukhuset. *Sahlgrenska Universitetssjukhuset i Västra Götalandsregionen*, [online] 11 maj. Tillgänglig: <<http://www.sahlgrenska.se/sv/SU/Om-sjukhuset/>>[Hämtad 11 maj 2012].

Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2012b. *Bemanningservice hotar inte patientsäkerheten*, [online] 7 mars. Tillgänglig: <<http://www.inarchive.com/page/2012-03-09/http://www.sahlgrenska.se/sv/SU/Aktuellt/Nyheter/suNytt/Bemanningservice-hotar-inte-patientsakerheten/>>[Hämtad 12 maj 2012].

Sahlin-Andersson, K., 1999. ”I mötet mellan reform och praktik”, i Zeuthen Bentsen, E., F. Borum, G. Erlingsdóttir & K. Sahlin-Andersson (red.). *Når styringsambitioner møder praksis. Den svære omstilling af sygehus- og sundhedsvæsenet i Danmark og Sverige*. København: Handelshøjskolens Forlag. (pp. 293-311).

Silverman, D., 2010. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Ström, M., 2014. »Framtidens avdelning« ska jaga tidstjuvar i Göteborg . *Läkartidningen* 2014;111:CMZE . [online] 2014-01-14. Tillgänglig: <<http://www.lakartidningen.se/Aktuellt/Nyheter/2014/01/Framtidens-avdelning-ska-jaga-tidstjuvar-i-Goteborg/>> [Hämtad 28 april 2015].

Svensk författningssamling, 1993. *SFS 1993:440 Lag om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft*. [online] Tillgänglig: <http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-1993440-om-privat-arbet_sfs-1993-440/> [Hämtad 28 april 2012].

Trost, J., 2010. *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Walter, L., 2005. *Som hand i handske - En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Doktorsavhandling. Göteborgs Universitet Handelshögskolan Företagsekonomiska Institutionen. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Walter, L., 2012. Matchningsfabriken. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 18(3),pp. 35-49. [online] Tillgänglig: <<http://www.intra.kau.se/dokument/upload/C10B992D09e41146A7Kyup84BA21/Walter%20tryckt.pdf>> [Hämtad 28 oktober 2012].

Walter, L., 2014. Domesticating an Industry: The Swedish Case. I: N. Galais, C. Garsten och B. Koene, eds. 2014. *Management and organization of temporary agency work*. London: Routledge. Kap.11.

Wanous, J.P., 1991. *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Öz, R., och Joffrey, M., 2013. *Balanserat styrkort - En fallstudie om vilka problem som kan uppstå vidimplementeringen av Balanserat styrkort i ett sjukhus*. Kandidatuppsats.

Trollhättan: Högskolan Väst, Institutionen för ekonomi och it, Avd för företagsekonomi.

Tillgänglig:

<<http://hv.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A630652&dswid=4660>>

[Hämtad 30 augusti 2013].

Bilaga 1 - Intervju Guide till semistrukturerade frågor

Obs!

Intervjun startades med öppna frågor och så få som möjligt, för att få fram den information som söktes. Då svaren var för kortfattade ställdes ytterligare frågor. Intervjuhållaren använde ett lättamt, enkelt normalt och talspråk för att skapa en god känsla och för att den intervjuade skulle slappna av. Därför följdes inte den semistrukturerade intervjuguiden helt slaviskt.

Upplägg av frågorna som ska innehålla följande

Intervjufrågor

Fokus på frågeställning utifrån BO, fokus på bemanning.

Frågor utifrån

Rekrytering

Hur förberedelse/mottagandet på AVD

Matchningsprocessen

Frågor utifrån frågeställning

Hur har SU organiserat BO för att kunna möta behovet av vikarietillsättning?

Till personalen på BO

Hur hamnade du här på BO? (Rekrytering) Vad har du för bakgrund?

Hur rekryterades du till BO? (Rekrytering)

Hur upplever du din arbetssituation på BO?

Hur upplever du din arbetssituation ute på avdelningarna på SU? (introd/matchning)

Hur förbereds du för ett vikariat?

Hur upplever du att just du väljs ut till ett vikariat?

Hur upplever du vikarietillsättningen är med BO?

Finns det något du vill förändra eller förbättra inom BO? I så fall vad och hur?

Till enhetscheferna på BO

Hur rekryteras personal till BO? (Rekrytering, hur får ni tag i personal?) Exempel!

Hur jobbar ni mot avdelningarna?

Exempel! Vilka förväntningar har ni på SUs avdelningar när det gäller förberedelser och mottagande? Hur upplever du att BOs personals introduceras/mottages inför ett vikariat?

Hur matchar ni?

Exempel!

Hur upplever du vikarietillsättningen är med BO?

Hur matchas BOs personal mot SUs behov av vikarier?

Hur matchas personalen mot de olika vakanserna?

Hur upplever du Bo personalens insatser på avdelningarna på SU? (introduktion/matchning)

Finns det något du vill förändra eller förbättra inom BO? I så fall vad och hur?

Till personalen på avdelningarna på SU

Vad är din uppfattning om BO?

Hur förbereder ni för den kommande vikarien? (Rutiner, dokumentation)

Hur upplever du att en vikarie väljs ut till ett vikariat hos er?

Hur uppfattar du samarbetet med personal från BO?

Hur upplever du vikarietillsättningen är med BO?

Finns det något du vill förändra eller förbättra inom BO? I så fall vad och hur?

Till enhetscheferna på avdelningarna på SU

Hur uppfattar du BO?

Innan BO, hur jobbade ni då?

Hur rekryteras personal till er avdelning? (Rekrytering)

Hur matchas BOs personal mot ert behov av vikarier?

Hur upplever du att BOs personals introduceras/mottages inför ett vikariat?

Vilka förväntningar tror ni på att BO har på er när det gäller förberedelser och mottagande av vikarier?

Hur matchas personalen mot de olika vakanserna? (Yrkes-kompetens)

Hur upplever du BO personalens insatser på avdelningarna på SU? (introd/matchning)

Hur upplever du vikarietillsättningen är med BO? Tidsvinster/förluster?

Finns det något du vill förändra eller förbättra inom BO? I så fall vad och hur?

Hur upplever du personalen från BO?

Hur upplevs de anställda från BO ute på avd på SU?