

Vårdens kompetensförsörjning

Att attrahera och behålla kompetenta medarbetare

Erik Lund

Handledare
Agneta Wångdahl Flinck



Abstract

| | |
|-----------------|---|
| Arbets art: | Kandidatuppsats, 15hp |
| Sidantal: | 39 |
| Titel: | Vårdens kompetensförsörjning |
| Författare: | Erik Lund |
| Handledare: | Agneta Wångdahl Flinck |
| Datum: | 12-01-18 |
| Sammanfattning: | <p>The underlying reason for this essay was the current challenges of acquiring and keeping competent personnel within the Swedish health care. The purpose statement was to analyze how managers at a Swedish hospital work with talent management, with the focus being on the terms participation, motivation and communication. This was carried out through a qualitative interview study, based on social constructionism. The results were that their work with talent management is mostly sufficient, spare some challenges in making the process a greater priority. The participation of employees in strategic matters were adequate, while there is room for improvement regarding motivation and communication. The conclusion was made that all the tools for acquiring and keeping the organization's competencies are available. However, to achieve maximum proficiency within these areas, the organization needs to make this matter a higher priority. The essay suggests further research about organizations' work with strategic talent management within the context of Swedish organizations.</p> |
| Nyckelord: | Kompetens, kompetensförsörjning, kompetensförsörjningsplan, delaktighet, deltagande ledarskap, motivation, kommunikation. |

Innehåll

| | |
|---|----|
| Inledning | 1 |
| Bakgrund | 3 |
| Syfte | 5 |
| <i>Frågeställningar</i> | 5 |
| <i>Centrala begrepp</i> | 5 |
| Metod | 6 |
| <i>Socialkonstruktivistisk utgångspunkt</i> | 6 |
| <i>Fallstudie som forskningsstrategi</i> | 6 |
| <i>Induktiv ansats</i> | 7 |
| <i>Dokumentanalys</i> | 7 |
| <i>Kvalitativa intervjuer som forskningsmetod</i> | 8 |
| Semistrukturerade intervjuer | 8 |
| <i>Trovärdighet</i> | 10 |
| <i>Forskningsetiska aspekter</i> | 11 |
| Ljudinspelning | 11 |
| <i>Metoddiskussion</i> | 12 |
| Resultat | 14 |
| <i>Kompetensförsörjningsplanerna</i> | 14 |
| Syfte | 14 |
| Struktur, ansvar och HR-stödet | 15 |
| Chefernas roll | 17 |
| Framtidens kompetensförsörjning | 17 |
| <i>Delaktighet</i> | 18 |
| Önskad delaktighet i framtiden | 19 |
| <i>Motivation</i> | 20 |
| Motivationsfaktorer | 20 |
| Hinder för motivation | 20 |
| Motivation i kompetensförsörjningsplanerna | 21 |
| <i>Kommunikation</i> | 21 |
| Kommunikationskanaler | 22 |
| Teori | 24 |
| <i>Litteratursökning, urval och källkritik</i> | 24 |
| <i>Kompetens</i> | 25 |
| <i>Kompetensförsörjning</i> | 25 |

| | |
|--|-----------|
| <i>Kompetensförsörjningsplaner</i> | 26 |
| <i>Delaktighet</i> | 27 |
| Deltagande ledarskap | 27 |
| <i>Motivation</i> | 28 |
| Motivationsfaktorer | 28 |
| <i>Kommunikation</i> | 29 |
| Nivåer av kommunikation | 29 |
| Chefernas roll | 30 |
| Hinder för god kommunikation | 30 |
| <i>Delaktighet, kommunikation & motivation</i> | 30 |
| Analys och diskussion | 33 |
| <i>Kompetensförsörjningsplanerna</i> | 33 |
| <i>Delaktighet</i> | 35 |
| <i>Motivation</i> | 35 |
| <i>Kommunikation</i> | 36 |
| <i>Delaktighet, motivation och kommunikation</i> | 37 |
| Avslutande diskussion | 38 |
| <i>Metoddiskussion</i> | 38 |
| <i>Avslutande reflektioner</i> | 38 |
| <i>Framtida forskning</i> | 39 |
| Referenser | 40 |
| Bilaga 1: Intervjuguide | 42 |

Inledning

Vården och omsorgen i Sverige kan vara svårtillgänglig och rättsosäker, den är inte alltid jämlik, lärandet har utrymme för förbättring inom sjukvården, välfärdssystemet utnyttjas och kompetensförsörjningen är bristande. Dessa är exempel på utmaningar som vården och omsorgen står inför. Det framgår av Inspektionen för vård och omsorg (IVO) i tillsynsrapporten från 2016 (www.ivo.se, hämtad 2017-09-19). Det senare nämnda, kompetensförsörjningen, är en av framtidens största utmaningar för sjukvården. På grund av denna stora utmaning tar uppsatsen sikte på kompetensförsörjning.

Frågor kring bemanning och kompetens är avgörande för kvalitet och kvantitet av vårdens utbud.

”Problemen med kompetensförsörjning förekommer inom de flesta verksamhetsområdena och kan exempelvis avse osäker bemanningssituation inom primärvården, ansträngd personalsituation inom individ- och familjeomsorgen, otillräcklig nattbemanning inom äldreomsorgen, problem med kompetensförsörjning inom den somatiska och psykiatriska specialistvården, låg kunskap om funktionsnedsättningar, brister i odontologisk kompetens och okunskap om tvångsvård. Detta är brister som kan få allvarliga konsekvenser för kvaliteten och säkerheten för den enskilde.” (www.ivo.se, hämtad 2017-09-19).

Bristerna kan utmynna i att vårdtagaren exempelvis får vård på felaktigt sätt, blir feldiagnostiserad och felmedicinerad eller utsätts för tvångs- och begränsningsåtgärder (www.ivo.se, hämtad 2017-09-19).

Rapporten åskådliggör att bemanningen inom den somatiska specialistsjukvården inte är särskilt långsiktigt hållbar. Orsaken till situationen är underbemanning och bristande specialistkompetens. Bristen skildras huvudsakligen inom specialistsjuksköterskor, barnmorskor, grundutbildade sjuksköterskor och en del grupper av specialistläkare. Riskerna beskrivs i rapporten som följande.

”[...] att underbemanning och ojämn arbetsbelastning på sikt kan äventyra patientsäkerheten. Det kan också påverka kontinuiteten och öka sårbarheten i verksamheten. Tillsynen visar att även välfungerande verksamheter kan vara sårbara och att patientsäkerheten äventyras när personalstyrkan är begränsad och det saknas ersättare.” (www.ivo.se, hämtad 2017-09-19).

Sjukvården står alltså inför stora utmaningar, framförallt inom personal och kompetens. Därför är problemet intressant att analysera på allmänt plan, sjukvården i Sverige generellt. Hur hittas lösningar på dessa utmaningar? Det är det denna uppsats tar sikte på; hur hanteras kompetensförsörjning inom sjukvården? Kompetensförsörjning inom sjukvården är i sig väldigt brett och uppsatsen kommer därför avgränsas till Skånes Universitetssjukhus (SUS) i Lund. Uppsatsen baseras på så vis något mer på organisatoriskt

plan. Förhoppningsvis kan denna uppsats bidra till hur arbetet med kompetensförsörjning sker på SUS men även inom vården i andra delar av landet. För att undersöka hur kompetensförsörjningen går till på SUS utgår denna uppsats från hur enhetscheferna arbetar med kompetensförsörjningsplaner. Uppsatsen sträcker sig på så sätt ner till individnivå, då det är intressant för enhetscheferna samt de medarbetare som berörs av processen att få vidare förståelse för arbetet med kompetensförsörjning.

Bakgrund

För att du som läsare enkelt ska kunna följa med i uppsatsen krävs en grundläggande redogörelse för SUS som organisation. Skånes Universitetssjukhus (SUS) i Lund är Sveriges tredje största sjukhus och erbjuder högspecialiserad vård med rikssjukvård inom fyra olika områden som täcker yrkesgrupperna läkare, sjuksköterskor, kuratorer, fysioterapeuter med flera. Sjukhuset är en del av Region Skåne och består av 23 verksamhetsområden med cirka 500 anställda var som leds av respektive verksamhetschef. Verksamheterna är indelade i enheter där antal medarbetare och yrkesgrupper varierar beroende på verksamhetsområde. Var enhet styrs av en enhetschef som således utgör första linjens chef. Parallellt med verksamheterna och enheterna styrs HR-arbetet av en HR-stab (Skånes Universitetssjukhus, Om Sjukhuset: 2016).

Utifrån direktiv av Region Skåne ska verksamheterna under hösten 2017 upprätta kompetensförsörjningsplaner med uppmuntran om att även planer upprättas specifikt för varje enhet. Som stöd i upprättandet av kompetensförsörjningsplanerna har cheferna tillhandahållits en guide samt en mall från Region Skåne, vilka i samråd med HR-specialister använts i olika utsträckning för att upprätta planerna. Mallen bestod av övergripande frågor för att hjälpa cheferna belysa de aspekter som bör ingå i planerna. Ämnen som berörs är verksamhetens uppdrag, utmaningar, kompetensbehov, kompetensplanering, handlingsplaner, genomförande samt uppföljning och utvärdering. Dessa ämnen bryts ner i konkreta frågor och graderingsskalor där bedömningar görs gällande huruvida det råder balans eller obalans. Det ges även utrymme för att ange åtgärder till de olika ämnena samt vilken effekt som förväntas av dessa. Guiden innehöll mer allmän information om kompetensförsörjningsplanerna och redogjorde mer utförligt för dess delar. Guiden utgjordes således av mer detaljerade stödfrågor som specificerade mallens innehåll och exempel på hur svar på frågorna i mallen kunde formuleras. Mallen och guiden ska behandlas i en analys av hur enhetscheferna använt dokumenten i upprättandet av kompetensförsörjningsplanerna (Region Skåne, 2017).

Av vad som framgår i tidigare genomförd B-uppsats på SUS är delaktighet, motivation och kommunikation relevanta begrepp i kompetensförsörjningen på SUS. Slutsats drogs om utrymme för ökad delaktighet i det strategiska arbetet för att i större utsträckning motivera medarbetarna. Även kommunikation lyftes som en utmaning i delar av verksamheten. De tre begreppen kan på varsina sätt utgöra förutsättningar för lärande och utveckling (French, 2011), vilket är pedagogiskt relevant i planeringen av kompetensförsörjning. Därför kommer även dessa begrepp behandlas i uppsatsen för att analysera hur enhetscheferna planerar för att tillgodose dem i det framtida arbetet.

Utifrån min förståelse har enhetscheferna varit ansvariga för att upprätta kompetensförsörjningsplaner på enhetsnivå. Till hjälp har de fått stöd av HR-medarbetare och i vissa fall arbetat utifrån en gemensam plan på verksamhetsnivå. Enhetschefernas delaktighet i upprättandet av planen har således varierat, där exempelvis HR-medarbetare tagit olika stor del i processen. Dessa olika yrkesgrupper, vilka skildras i uppsatsens syfte, anses

besitta värdefull information om processen. Även om enhetscheferna äger processen innebär det alltså inte nödvändigtvis att de själva upprättat kompetensförsörjningsplanerna. Jag skulle snarare beskriva det som ett samspel med övriga yrkesgrupper. Men eftersom enhetscheferna varit ytterst ansvariga beskrivs detta som enhetschefernas process i syftet.

Samtliga nämnda aspekter tas i uttryck med följande syfte.

Syfte

Syftet med uppsatsen är att utifrån respektive yrkesgruppers perspektiv analysera enhetschefernas process i upprättandet av kompetensförsörjningsplaner utifrån begreppen delaktighet, motivation och kommunikation. I processen har enhetscheferna haft stöd av guiden och mallen som beskrivs i bakgrund-avsnittet.

Frågeställningar

- Vilka riktlinjer har enhetscheferna gällande upprättandet av en kompetensförsörjningsplan?
- På vilket sätt arbetar enhetscheferna med att upprätta kompetensförsörjningsplanerna för att tillgodose delaktighet av, motivation hos samt kommunikation med medarbetarna?

Centrala begrepp

Kompetens

Kompetensförsörjning

Delaktighet

Deltagande ledarskap

Motivation

Kommunikation

Metod

Följande avsnitt beskriver metodologin som använts i uppsatsen. I avsnittet redogörs för forskningsmetod, metoder för datainsamling samt analys av data och etiska överväganden som beaktats, vilket avslutas med en sammanfattande metoddiskussion. Syftet ska därav besvaras genom följande metod.

Socialkonstruktivistisk utgångspunkt

Även om uppsatsen inte fullt ut grundar sig i någon forskningsansats finns vissa antaganden om hur kunskap uppnås. Dessa antaganden tar utgångspunkt i socialkonstruktionismen. Som Vivien Burr redogör för i *Social Constructionism* (2015) definieras socialkonstruktionism på olika sätt beroende på vem du frågar. Socialkonstruktionism uppmanar oss att ta ett steg tillbaka från antaganden vi tar för givet (Burr, 2015). Torsten Thurén styrker detta i *Vetenskapsteori för nybörjare* (2007) med att begrepp följaktligen inte definieras lika överallt (Thurén, 2007). Ett vanligt exempel görs gällande kön och genus, där somliga socialkonstruktionister menar att likväl kan kategorisera människor efter längd om vi ska utgå från könsnormerna man och kvinna. De menar alltså att kön endast eller till stor del är socialt konstruerat och därför ingen objektiv sanning (Burr, 2015). Vissa anser detsamma gälla för etnicitet, nationalitet, klass och ålder (Thurén, 2007). Socialkonstruktionismen argumenterar alltså för att verkligheten som vi ser den är historiskt och kulturellt färgad. Utifrån detta antagande ger således olika kulturer skilda sanningar av samma fenomen. Enligt socialkonstruktionismen kan därför ingen objektiv sanning av verkligheten beskrivas, utan är social konstruerad. Kunskap uppstår i sociala interaktioner mellan människor. Genom att interagera med varandra bildas vår syn av verkligheten, vilket gör språket till ett stort intresse inom socialkonstruktionismen. Genom språket i interaktionerna kan kunskap förmedlas och en bild av verkligheten skapas (Burr, 2015). Sådana konstruktioner är nödvändiga för att världen ska fungera (Thurén, 2007) och även för att genomföra denna uppsats. Som grundantagande för uppsatsen antas således att kunskap kan nås genom sociala interaktioner, såsom intervjuer. Medvetenhet finns dock gällande socialkonstruktionismens kritiska perspektiv; att dessa sanningar är socialt konstruerade och inte nödvändigtvis sanna i sig.

Fallstudie som forskningsstrategi

Syftet med uppsatsen är att förstå en komplex process, till vilket Denscombe menar fallstudier är en relevant strategi (Denscombe, 2016). ”Fallstudier fokuserar på en förekomst (eller några få) av ett särskilt fenomen i avsikt att tillhandahålla en djupgående redogörelse för händelser, förhållanden, erfarenheter eller processer som förekommer i detta särskilda fall.” (Denscombe, 2016. S 91). Fallstudier används ofta för att studera just processer och förändringar (Patel, 2011). I detta fall är det processen av att upprätta kompetensförsörjningsplaner som undersöks. För att studeras som ett fall måste processen ha tydliga gränser och möjlighet till att belysas ur sin kontext (Denscombe, 2016). Genom den exakta tidsram som enhetscheferna gavs för upprättandet av kompetensförsörjningsplanerna samt dess avskildhet från övriga sociala fenomen kan processen belysas som ett fall. Utifrån de avgränsningar som gjorts till uppsatsen kan den specifika undersökningsenheten undersökas på djupet, vilket Denscombe beskriver som utmär-

kande för fallstudier (Denscombe, 2016). Syftet med uppsatsen är att analysera upprättandet av kompetensförsörjningsplanerna och med den formuleringen innebär det att inte endast se till hur detta arbete ter sig, utan också varför det är på det sättet. Att förklara vad men också varför saker inträffar är intressen för forskaren i fallstudier. Målet är således att förklara komplexiteten i den situation som utgör fallet (Denscombe, 2016). Fallstudier utgår från ett helhetsperspektiv för att nå täckande information (Patel, 2011). Fallet kommer därför analyseras i sin helhet för att få en övergripande förståelse om processen. Fallstudier har alltså ett holistiskt perspektiv där forskaren söker en bild av helheten (Denscombe, 2016). För SUS kan analysen av processen att upprätta kompetensförsörjningsplaner ses som ”Den typiska undersökningsenheten” (Denscombe, 2016. S 97). Denscombe beskriver nämligen denna typ av fallstudie som lik andra fall som kunde valts, vilket i viss utsträckning möjliggör generaliseringar utifrån fallstudien (Denscombe, 2016). En fallstudies generaliserbarhet är beroende av hur representativt det är för populationen av fall (Patel, 2011). Arbetet med kompetensförsörjningsplaner är återkommande på SUS varje år och studiens resultat kan därför tänkas jämföras med andra års processer av att upprätta kompetensförsörjningsplaner.

Induktiv ansats

Syftet med uppsatsen är att analysera processen av att upprätta och följa en kompetensplan. På grund av komplexiteten i detta är det fördelaktigt att så öppet som möjligt göra den undersökningen. För att bidra till öppenheten har valet gjorts att utgå från empirin för att sedan anknyta till relevanta teorier. Genom att utgå från empirin minskar risken för att forskaren riktar och påverkar resultatet. På så sätt kan forskaren lättare upptäcka nya observationer (Patel, 2011). Kunskapen genereras på så sätt mer förutsättningslöst (Esiasson, 2017). Uppsatsen lutar därför mer åt en induktiv ansats; att utgå från empirin för att sedan knyta an teorier (Patel, 2011). På sådant sätt görs empirin mer central, snarare än att försöka ”bevisa” en teori (Fejes, 2015). Medvetenhet finns dock angående att forskarens subjektivitet kan påverka vilka teorier som väljs efter den empiriska datainsamlingen genomförs (Patel, 2011). Det ska dock påpekas att denna studie inte är fullt ut induktiv. Vid induktiv ansats föreligger oftast någon förförståelse, vilket också kan speglas i undersökningen. ”Även om forskaren inom ramen för en studie i stor utsträckning uppehåller sig vid den ena typen av slutledning, finner man snart också större eller mindre inslag av den andra typen när man närmare granskar hans eller hennes forskningsprocess” (Fejes, 2015. S 24-25) Tidigare erfarenheter av SUS i form av en B-uppsats samt föregående studier inom pedagogik utgör hinder för ett fullt ut induktivt perspektiv. Samtidigt bör beaktas att viss förförståelse är nödvändigt för att genomföra en studie av detta slag och att förkunskap inom ämnet även gynnar arbetet då det underlättar processen.

Dokumentanalys

Jag har inför uppsatsen tilldelats den guide och mall som cheferna på SUS tillhandahölls till stöd för upprättandet av kompetensförsörjningsplanerna. Dessa dokument är primärkällor från Region Skåne vars innehåll består av stödfrågor, vars svar utgör grund för kompetensförsörjningsplanerna. Det är dessa dokument som hänvisas till i uppsatsen. Även dokument som erhöles inför B-uppsatsen har använts för att beskriva SUS som organisation och den övergripande kompetensförsörjningsprocessen med startpunkt

2016. Samtliga dokument har i huvudsak använts för att bidra till en grundläggande förståelse som krävdes för att skriva uppsatsen. Innehållet i dokumenten har betraktats som sanna skildringar av verkligheten. Denscombe belyser olika aspekter för att säkerställa dokumentära källors validitet: Dokumentet ska vara autentiskt (Denscombe, 2016). På samma sätt framhäver Patel att källkritik bör föras i frågan om dokumentets syfte och ursprung (Patel, 2011). Detta råder det ingen tvekan om då de tillgivits direkt från SUS. Dokumenten ska vara representativa (Denscombe, 2016), vilket de kan antas vara då liknande processer genomförs regelbundet på SUS. Innebörden är också tydliga, även för utomstående. Denscombe beskriver risken att dokument kan innehålla inbäddade koder som måste läsas mellan raderna (Denscombe, 2016). Det finns heller ingen anledning att anta detta om dokumenten från SUS. Slutligen kan trovärdigheten diskuteras där reflektion förs kring huruvida innehållet är riktigt (Denscombe, 2016). Även här finns ingen anledning att anta något annat än trovärdighet gällande dokumenten från SUS.

Kvalitativa intervjuer som forskningsmetod

Eftersom uppsatsen syftar till att undersöka enhetschefernas tankar om ett komplext fenomen, kompetensplanering, är intervjuer ett lämpligt tillvägagångssätt för datainsamling. Det styrks av Martyn Denscombe (2016) som i *Forskningshandboken – för småskaliga projekt inom samhällsvetenskaperna* beskriver hur vetenskapliga metoder används. Denscombe menar att det är givande att använda intervjuer då man söker att utforska åsikter och uppfattningar, där syftet är att förstå dessa djupgående (Denscombe, 2016). I *Metodpraktikan* (2017) beskriver Peter Esiasson de sammanhang där det är lämpligt att genomföra intervjuer. Esiasson menar att samtalsintervjuer bör användas då ”forskaren skall sträva efter att förstå världen som intervjupersonerna själva upplever den.” (Esiasson, 2017) Detta styrks i *Research Methods in Education* (2011) av Louis Cohen med flera (hädanefter enbart hänvisat till Louis Cohen) som lyfter att intervjun anses adekvat då forskaren söker en individs kunskap, information, värderingar och attityder. Jan Trost redogör i *Kvalitativa intervjuer* (2010) för att kvalitativa studier är lämpliga då intresset ligger i att exempelvis förstå människors handlingar och sätt att resonera och att förstå eller hitta mönster (Trost, 2010). Eftersom enhetscheferna har god insikt i arbetet med kompetensförsörjningsplanerna är det därför lämpligt att utgå från deras uppfattningar om detta. Denscombe menar att det även vid komplexa frågor är relevant att använda intervjuer, så som då forskningen tar fokus på komplicerade fenomen som kräver djup förståelse av hur saker fungerar. Intervjuer är också användbart då privilegierad information analyseras, vilket Denscombe exemplifierar med nyckelpersoner på fältet som besitter värdefull kunskap baserat på erfarenhet eller position (Denscombe, 2016). Kompetensförsörjning kan beskrivas som komplext, vilket befogar valet av en kvalitativ intervjustudie. Enhetscheferna är som nämnt ansvariga för processen att utforma och upprätthålla kompetensförsörjningsplanerna och kan därför ses som nyckelpersoner med privilegierad information. Genom att intervjua dessa nyckelpersoner kan data samlas kring hur de arbetar med planerna.

Semistrukturerade intervjuer

Eftersom uppsatsens data grundas i enhetschefer, HR-medarbetares samt verksamhets- och områdeschefer uppfattningar om processen att upprätta kompetensförsörjningspla-

ner är semi-strukturerade intervjuer fördelaktigt. Totalt genomfördes sex intervjuer varierat mellan dessa yrkesgrupper. Som Denscombe (2016) beskriver används semi-strukturerade intervjuer då intervjuaren har bestämda ämnen som ska behandlas men dispositionen för detta inte följer några formella krav. Annika Lantz skildrar detta i *Intervjusetodik* (2007), vilket hon framställer som öppna intervjuer där intervjupersonen beskriver sin subjektiva uppfattning av verkligheten. Det är just det subjektiva, intervjupersonens tankar, som eftersträvas i öppna intervjuer (Lantz, 2007). Hur enhetscheferna på SUS ser på processen är en bred fråga, vilket i intervjuerna behandlas genom mer specifika frågor. För att bidra till ett mer öppet klimat, där intervjupersonerna känner sig mer bekväma, är därför semi-strukturerade intervjuer att föredra då det kan leda till mer givande resultat (Denscombe, 2016). Louis Cohen (2011) beskriver denna typ av intervju som "Interview guide approach", där ämnen och frågor är specificerade i förväg men att intervjuaren bestämmer i vilken ordning de följs. Fördelarna med "Interview guide approach" återger Cohen (2011) som att intervjuens disposition ökar omfattningen av data och gör datainsamlingen något systematisk för varje intervjuperson samt att intervjuerna hålls på en mer informell nivå för att underlätta flyt i konversationen. Å andra sidan riskerar viktiga ämnen att oavsiktligt åsidosättas samtidigt som intervjuens disposition så väl som intervjuarens formuleringar kan orsaka olika svar, vilket försvårar en jämförelse av data från separata intervjuer (Cohen, 2011). Som Lantz redogör för är det intervjupersonen som definierar och avgränsar fenomenet som intervjuaren frågar om och att intervjuer med olika intervjupersoner därav kommer skiljas åt (Lantz, 2007). Intervjuerna genomförs därför mer flexibelt för att ta tillvara på data utifrån de ämnen som intervjupersonerna väljer att beröra. Exempelvis då en enhetschef i sitt svar på fråga 2 även besvarar fråga 5 kommer inte denne avbrytas för att återgå till ämnet, utan uppmuntras fortsätta berätta sin utsaga genom uppföljningsfrågor på fråga 5. Detta tillvägagångssätt rättfärdigas av Denscombe genom följande citat. "Intervjuaren är emellertid inställd på att vara flexibel när det gäller ämnenas ordningsföljd, och – vilket kanske är ännu mer betecknande – att låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om de ämnen som den intervjuade tar upp." (Denscombe, 2016. S 266) Faran i detta är, som även Cohen (2011) påpekade, att det uppstår en problematik i att jämföra data från olika intervjuer, då intervjupersonerna eventuellt definierat ett fenomen på olika sätt och därmed besvarat två åtskilliga frågor (Lantz, 2007). Det är även värt att belysa det Cohen (2011) beskriver som "Standardized open-ended interviews", även om intervjuerna med enhetscheferna mer liknar "Interview guide approach". "Standardized open-ended interviews" innebär att formulering av frågorna och i vilken ordning de följs bestäms i förväg (Cohen, 2011). Det förstnämnda stämmer in på intervjuerna vid SUS, medan ordningen inte följs fullt ut. Genom att formulera frågorna på samma sätt vid samtliga intervjuer ökar möjligheterna för att jämföra data mellan dessa. Å andra sidan riskerar en för hög grad av standardisering att begränsa intervjupersonens utsagor om intervjuaren inte hanterar intervjusituationen flexibelt (Cohen, 2011). Ämnen och frågor kommer utifrån detta vara förutbestämda genom en intervjuguide men huruvida cheferna svarar på frågorna i tur och ordning, ämne för ämne, eller skiftar mellan dessa efter egen bekvämlighet har mindre betydelse för resultatet och kommer istället uppmuntras. Intervjuguiden ligger därför som stöd till att behandla de områden som syftet kräver men följs inte systematiskt vid intervjutillfällena.

Det har så långt konstaterats att intervjuerna vid SUS är semistrukturerade. Att en intervju är semi-strukturerad säger däremot inget om vilken grad av detta den är. Semistrukturerade intervjuer sträcker sig allt från strukturerade till ostrukturerade, vilket kan vara ett stort gap. Intervjuerna i denna uppsats, som försökts redovisas ovan, lutar något mer åt ostrukturerade. Som Cohen (2011) redogör för bör kvalitativa intervjuer genomföras med öppenhet till ny data och nya fenomen, hellre än att vara allt för strukturerade (Cohen, 2011). Då intervjupersonerna berört ämnen som inte var förutbestämda i intervjuguiden har därför även dessa ämnen uppmuntrats, bland annat genom följdfrågor. Detta då även dessa ämnen kan anses relevanta för uppsatsen. Intervjuerna ser därför något olika ut beroende på vad intervjupersonerna tar upp. Samtliga förutbestämda ämnen behandlas i alla intervjuer men därutöver har olika frågor tillkommit till följd av intervjupersonernas respons. Intervjuguiden är heller inte statisk och anpassas snarare från intervju till intervju utifrån de ämnen som intervjupersonerna tar upp. På förhand obestämda men dock relevanta ämnen kan på så sätt beröras även i nästkommande intervjuer. Enligt Denscombe kännetecknar detta både semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer; att frågorna ändras inför följande intervju mot bakgrund av vad som framkommit av en tidigare. Sådant tillvägagångssätt anknyts vanligen till kvalitativ forskning (Denscombe, 2016). Som Trost (2010) förklarar kan det alltså under processens gång vara klokt att korrigera guiden utifrån hur användbar den upplevdes i den första eller de första intervjuerna. Intervjuguiden kan på så sätt variera mellan intervjuerna. Innehållet måste fortfarande vara likadant men de behöver inte vara identiska (Trost, 2010). För att vidare bidra till det avslappnade klimatet som semi-strukturerade intervjuer syftar till har något mer vardagligt språk använts vid intervjuerna, vilket Cohen (2011) beskriver som en karakteristika av kvalitativa intervjuer. Som Cohen uppmuntrar har fokus fästs vid intervjupersonernas beskrivningar av specifika situationer och handlingar snarare än generella utsagor (Cohen, 2011).

Trovärdighet

Som i all forskning måste även denna uppsats följa en del aspekter för att uppnå trovärdighet. Genom den induktiva ansats som redogjorts för ovan har åtgärd vidtagits för att undvika skevhet. Det är viktigt att forskaren i studier av detta slag undviker att vinkla resultatet utifrån sina inledande fördomar eller misstankar (Cohen, 2011). Förkunskaper har använts till nödvändig utsträckning men vidare teorier som använts för att analysera empirin har därför skett efter insamlingen av data. På så sätt minskar risken att vinkla resultatet utifrån egna förväntningar (Cohen, 2011). Litteratur har på så sätt valts med utgångspunkt i empirin för att minska risken att forskarens egna uppfattningar utgör grund för litteraturgenomgång. Därför behandlar uppsatsen olika perspektiv och ställer dessa emot varandra gällande diverse resonemang för att inte endast leda resultatet i en och samma riktning (Bell, 2006).

Det ska också påpekas att intervjun är en speciell social situation (Denscombe, 2016). Intervjun är en komplicerad situation då den även är bunden till en samhällelig, kulturell och politisk kontext, vilket Mats Alvesson beskriver i *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet* (2011). Intervjun och vad som framgår av den påverkas av intervjuaren, intervjupersonen och kontexten. Dels kan intervjupersonerna ha bakomliggande motiv, exempelvis politiska, men det kan också vara att de saknar förmåga att

uttrycka sina kunskaper i ord (Alvesson, 2011). Intervjupersonernas svar kan också påverkas av intervjuaren, såsom dennes identitet, kön, ålder och etniska ursprung. Även bortsett från dessa faktorer tenderar vissa intervjupersoner att söka efter svar som de antar att intervjuaren förväntar sig. De kan således bidra med låg datakvalitet för att försöka behaga intervjuaren genom att ge det svar de tror intervjuaren vill höra (Denscombe, 2016).

Forskningsetiska aspekter

För att tillgodose deltagarnas bästa har en del forskningsetiska aspekter följts i samband med datainsamlingen. Forskningsaspekterna som skildrades i denna uppsats kan finnas i *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (2011) av Runa Patel med flera. Den första etikregeln beskriver Patel som ett informationskrav. Det innebär att informera de berörda om forskningens syfte (Patel, 2011). Deltagarna måste få tillräckligt med information för att kunna avgöra om de vill delta. Forskaren ska även vara öppen och tydlig mot deltagarna och vara sanningsenlig om studiens karaktär samt vilken roll de som intervjupersoner kommer spela (Denscombe, 2016). Judith Bell exemplifierar detta i *Introduktion till forskningsmetodik* (2006) med att utlovad tidsram för intervjun ska stämma någorlunda överens med verkligheten (Bell, 2006). I detta fall tog intervjupersonerna del av skriftlig information kring syftet och uppsatsen i förväg samt ytterligare vid ett tillfälle muntligt strax före intervjun tog plats. Utlovad tidsram utgicks från erfarenheter av liknande intervjuer och följdes därefter under intervjuerna. Frågor kring uppsatsen uppmuntrades och besvarades via mejl och i samband med intervjuerna. Nästa aspekt som Patel illustrerar berör samtycke, vilket gäller att deltagarna själva bestämmer över sitt medverkande (Patel, 2011). Deltagandet måste vara frivilligt (Denscombe, 2016) och deltagarna ska ges tid att läsa igenom information om projektet (Bell, 2006). I uppsatsen tillfrågades ett antal nyckelpersoner att delta i intervju och de som accepterade kom att bli intervjupersonerna. Ytterligare en aspekt är att deltagarnas intressen skyddas, i form av att de av forskningen inte ska utsättas för någon personlig skada (Denscombe, 2016). De ska också informeras om vad konfidentialitet innebär för deras deltagande (Bell, 2006). Intervjupersonerna informerades vid intervjutillfället om att det de berättar kommer integreras i uppsatsen i den utsträckning att vad som sagts görs omöjligt att spåra tillbaka till dem. Samtlig data har alltså behandlats konfidentiellt, vilket är den tredje etikregeln som Patel (2011) redogör för, att de medverkandes utsagor inte ska kunna spåras tillbaka till dem. Trost definierar konfidentialitet som "...att det som sägs inte kommer att föras vidare – ingen skall kunna få reda på vem som sagt eller gjort vad." (Trost, 2010. S 61). Samtlig data har alltså hanterats i enlighet med denna definition. Patel belyser slutligen nyttjandekravet, att information som samlats in från deltagarna endast används i forskningssyfte (Patel, 2011). Likaså ska intervjupersonerna informeras om det (Bell, 2006). Även detta underrättades intervjupersonerna om i förväg.

Ljudinspelning

Gällande ljudinspelning av intervjuerna informerades intervjupersonerna om detta i förväg via mejl. Där framgick att intervjuerna skulle spelas in vid samtycke. Även vid intervjutillfället verifierades samtycket i samband med att intervjupersonerna informerades om syfte och de övriga etiska aspekterna. Fördelarna med ljudinspelning är att exakt

ordalydelse finns dokumenterad vid citering samt att full uppmärksamhet kan läggas vid vad intervjupersonen berättar under intervjun (Bell, 2006). Ljudinspelningar tillåter en nästan fullständig dokumentation av vad som berättas under intervjun (Denscombe, 2016). Å ena sidan ges möjligheten att identifiera ordval och tonfall (Trost, 2010). Å andra sidan försummas den icke-verbala kommunikationen (Denscombe, 2016). En annan fördel är att forskaren genom att lyssna på en genomförd intervju kan urskilja styrkor och svagheter i sitt eget förfarande. Det kan bidra till att kommande intervju blir mer givande (Trost, 2010). Ljudupptagning är särskilt användbart vid innehållsanalys då ett flertal uppspelningar kan krävas för att identifiera kategorier. Inspelning underlättar även för att koda och sammanfatta data. Det ska vara upp till intervjupersonen att bestämma om intervjun ska spelas in eller inte och medvetenhet ska finnas att en ljudupptagare kan vara ett hinder för ärliga svar. Den som spelas in har rätt till information om vilka som kommer ha tillgång till ljudfilen samt hur länge den kommer bevaras. (Bell, 2006). Ljudinspelningarna ska efter intervjun transkriberas. Genom att transkribera intervjuerna ges möjligheten att gå tillbaka vid eventuella tveksamheter för att verifiera att forskaren gjort korrekta tolkningar av datan (Bell, 2006). Frågor som uppstod om ljudinspelning besvarades med öppenhet och i enlighet med ovan nämnda aspekter. Inspelningarna transkriberades kort efter var och en av intervjuerna och raderades därefter.

Metoddiskussion

Under uppsatsens gång har en del justeringar gjorts för att fullfölja arbetet. Syftet har varit någorlunda detsamma genom hela processen, med undantag för enstaka omformuleringar. Inga större förändringar har varit nödvändiga. Däremot var det från början tänkt att endast intervjuas enhetschefer då de skulle vara fokusgrupp för studien. Förfrågningar om deltagande skickades via kontaktperson på SUS ut till ett stort antal medarbetare på olika nivåer, med uppmaning att ta kontakt vid intresse. Endast ett fåtal av de som visade intresse var enhetschefer, varpå intervjuer genomfördes. Besked om att de inte hade möjlighet att delta på grund av tidsbrist mottogs även av flertalet chefer. Övriga som hade möjlighet och tog kontakt bestod av andra yrkesgrupper med exempelvis HR-roller och andra chefsroller. Dessa var också delaktiga i arbetet med att upprätta kompetensförsörjningsplanerna och besatt därför värdefull information för uppsatsen, trots att de inte ingick i den ursprungliga fokusgruppen enhetschefer. Eftersom tillräckligt antal enhetschefer inte kunde delta genomfördes även intervjuer med personer från dessa övriga yrkesgrupper. Intervjuguiden anpassades inte utifrån detta då den fortfarande ansågs lämplig för de nya yrkesgrupperna. Vid dessa intervjuer ställdes samma frågor som vid intervjuerna med enhetscheferna. Enhetscheferna gavs således utrymme att direkt besvara frågor om sitt arbete medan övriga snarare berättade om hur de såg på enhetschefernas arbete med kompetensförsörjningsplanerna. Denna justering, att inte enbart intervjuas enhetschefer, har försett uppsatsen med dess resultat, vilket självklart speglas av vilka yrkesroller intervjupersonerna hade. Utifrån den epistemologiska utgångspunkt som uppsatsen grundas på, att kunskap kan nås genom att kommunicera med människor, utgör denna justering inget hinder för resultatets trovärdighet. Som nämnt har samtliga intervjupersoner varit delaktiga i processen att upprätta kompetensförsörjningsplaner med nära kontakt till enhetscheferna. Det som sades under intervjuerna behandlades därför som trovärdig data.

Däremot uppstod en del komplikationer vid en av intervjuerna som är värt att diskutera. När intervjupersonen tog kontakt föreslog denne telefonintervju. En diskussion fördes via mejl om fördelarna med personlig intervju och att detta var att föredra, men eftersom intervjupersonen saknade möjlighet till detta genomfördes intervjun per telefon. När telefonintervjun skulle genomföras informerade intervjupersonen att denne endast hade 20-30 minuter till sitt förfogande, trots att det framgick i förfrågningen som skickades ut till samtliga intervjupersoner att intervjun beräknades ta en timme. Telefonintervjun anpassades därför avsevärt för att hinna täcka samtliga frågor. Resultatet av denna intervju har på så sätt påverkats i och med dessa omständigheter. Ytterligare en intervju fördes över telefon utan några märkbara hinder. Denna intervju var i sättet snarlik övriga personliga intervjuer.

Det som däremot krävs diskuteras är hur uppsatsens fokusgrupp kom att utvecklas under arbetets gång. Från början var tanken att intervjuer endast skulle ske med enhetschefer och ett stort antal sådana tillfrågades därför med hjälp av kontaktperson på SUS. Återbud lämnades av vissa men många hördes aldrig ifrån trots visst antal påminnelser. Andra yrkesgrupper, som på varsina sätt också varit delaktiga i upprättandet av kompetensförsörjningsplanerna, tillfrågades därför. En kombination av dessa, vilka bestod av HR-medarbetare och chefer från olika nivåer, kom därför att utgöra intervjupersonerna till uppsatsen. På grund av tidsbrist och till viss del bristande information om intervjupersonernas positioner utarbetades ingen ny intervjuguide för intervjuerna. Frågor om enhetschefernas arbete ställdes då snarare om enhetscheferna än till dem. Ett material från fler enhetschefer hade troligen bidragit med ett annorlunda resultat till uppsatsen men utfallet av denna metod visades också ge värdefull information om kompetensförsörjningen på SUS.

Resultat

Utifrån dokumenten samt vad som framgått under intervjuerna har data bearbetats enligt beskrivningen ovan. Dessa data ska nu redogöras för objektivt i den utsträckning det är möjligt. Relevanta teorier följer således i teori-avsnittet och egna reflektioner vävs samman med resultat och teori i analys- och diskussion-avsnitten. Varje tema i resultatet skildras fristående där material från de olika intervjuerna integreras. Resultatet varierade mellan intervjuerna och anledningen till detta kan delvis härledas till intervjupersonernas olika ställningar på SUS. Vid allmänna beskrivningar kring hur enhetscheferna arbetat med att upprätta kompetensförsörjningsplanerna har en sammanslagen bedömning gjorts av de spridda förklaringarna. Centrala aspekter som lyfts vid intervjuerna betonas så väl som att variationer ska belysas. Av intervjuerna framgick följande.

Kompetensförsörjningsplanerna

Det första temat som behandlas i uppsatsen rör själva kompetensförsörjningsplanerna. Guiden och mallen är som nämnt de dokument som tilldelats från Region Skåne. Syftet med dokumenten var att vägleda ansvariga för kompetensförsörjningsplanerna genom att fungera som ett stöd i upprättandet av dessa. Dokumenten var praktiskt utformade för att enkelt kunna besvaras och bestod av ett stort antal stödfrågor, varav svaren på dessa skulle utgöra planen. Syftet med kompetensförsörjningsplanerna beskrevs i dokumenten som ett tydliggörande av arbetet med kompetensförsörjning på SUS. Detta inledande avsnitt tar sikte på själva kompetensförsörjningsplanerna, följt av de begrepp som uppsatsens syfte behandlar. Begreppen ansågs centrala i dokumenten, vilket kommer redogöras för i inledningen till varje begrepp, följt av hur intervjupersonerna upplevt dessa frågor.

Detta avsnitt inleds med hur intervjupersonerna beskrivit syftet med planerna, för att sedan behandla arbetets struktur, det vill säga på vilken nivå i organisationen planerna utarbetats. Slutligen beskrivs vilka parter som varit ansvariga, vilken roll HR-funktionen haft samt en kortare redogörelse för effekten av den tidsbrist som förelegat cheferna. Avslutningsvis beskrivs hur intervjupersonerna önskar arbetet med kompetensförsörjningsplaner ser ut i framtiden.

Syfte

Kärnan i beskrivningen av syftet med kompetensförsörjningsplanerna har varit i stort sett detsamma i de olika intervjuerna. Däremot har mer detaljerade tolkningar skiljt sig bland respondenternas uppfattningar. Den gemensamma beskrivningen som framgår av intervjumaterialet, det vill säga kärnan i kompetensförsörjningsplanerna, är att skapa en överblick över aktuella och framtida behov. Genom den analys som gjorts inför upprättandet av planerna har en nuläges- samt framtidsrapport gjorts gällande angående behov av kompetens, bemanning och strategier.

”När man jobbar så här i högt tempo så kan det efter ett tag bli att man inte ser i vilken riktning man går och hur man jobbar. Och det här är ett bra sätt att få ett makroperspektiv på verksamheten och jobba strategiskt.”

Detta är ett talande citat från en av intervjupersonerna då det är approximativt representativt för gruppen. Liknande resonemang har förts under övriga intervjuer, där kompetensförsörjningsplanens behovsanalyser har konstaterats. Respondenterna ser möjligheterna i att reflektera kring nuvarande tillvägagångssätt för att fortsätta arbeta mer effektivt. Det är följaktligen inte nödvändigtvis nya metoder eller arbetssätt som framkommit av planerna. Däremot beskriver flera av intervjupersonerna processen som ett tydliggörande av vad de redan arbetar med, vilket exemplifieras genom följande citat.

”Det är inget nytt som kommit fram av kompetensförsörjningsplanerna, vi kände till detta. Men vi får en samlad bild av hur det ser ut och vi får det i ett dokument.”

”Det dokumentet i sig självt gör inte att det blir lättare att rekrytera. Man kanske får en förståelse i hela organisationen, en samsyn, var problemen ligger. Det beskriver kompetensförsörjningsplanerna, var rekryteringsutmaningarna finns idag, så det är bra att få på pränt.”

Dessa beskrivningar stämmer överens med vad som framgår av de dokument som SUS delgivit av Region Skåne. Utifrån dessa dokument beskrivs syftet med kompetensförsörjningsplanerna vara att ”stödja cheferna att tänka nytt för att bättre kunna möta förändringar i omvärlden” och att ge utrymme för att gemensamt diskutera arbetssätt samt att vara ett stöd för att kommunicera strategier till chefer och medarbetare.

Enligt dokumenten ska planerna således bestå av ”en samlad bild av verksamhetens utmaningar, möjligheter, behov och insatser”, vilket ska utgå från verksamhetens mål, kompetensanalyser och handlingsplaner. Guiden ska fungera som stöd i upprättandet av kompetensförsörjningsplanerna.

Kompetensförsörjning har självfallet alltid varit en del av arbetet på SUS, men det som kompetensförsörjningsplanerna tillför är att grundligen analysera detta arbete och dokumentera proceduren, vilket utöver dessa citat bekräftats av flertalet intervjupersoner.

Struktur, ansvar och HR-stödet

Av intervjuerna framgår att verksamhetsområdena på SUS arbetat på olika sätt med kompetensförsörjningsplanerna. Somliga verksamheter har haft gemensamma planer för samtliga enheter medan andra haft särskilt utformade planer utifrån varje enhet. Anledningen till det förklarades i intervjuerna med verksamheternas skilda strukturer, arbetssätt och yrkesgrupper. För vissa områden kunde en gemensam plan göras gällande då den på ett tydligt sätt kunde spegla samtliga enheters arbete:

”Vi har en gemensam kompetensförsörjningsplan för hela [vårt verksamhetsområde], men vi har delat in det i dels de olika yrkesgrupperna och de olika områdena. För det är lite olika var det finns brist. [...] Så varje enhet har inte sin egen kompetensförsörjningsplan hos oss.”

Enheter inom andra verksamheter ansågs för olika och upprättade därför separata planer. Följande citat beskriver områdeschefernas beslut inom sitt verksamhetsområde.

”De beslutade att det var bäst att enhetscheferna fick svara på de själva så de skickade ut till alla enhetschefer som fick svara på de på enhetsnivå. Sedan ska vi göra en sammanställning av deras svar.”

Vid de tillfällen enheterna upprättat separata planer har det alltså även skett uppföljning av dessa på verksamhetsnivå för att därefter formulera en gemensam plan för verksamheten. Verksamheterna har av den orsaken följt Region Skånes direktiv om att upprätta kompetensförsörjningsplaner. På enhetsnivå har det som nämnt skiljt sig, där vissa följt regionens önskan om enskilda planer, men detta begränsades till stor del av tidsbrist. Arbetsbelastning och tidsaspekten beskrivs i senare avsnitt.

Var ansvaret legat för att upprätta kompetensförsörjningsplanerna har därför också varierat bland verksamheterna på SUS. Enhetscheferna har ibland tagit sig an detta uppdrag för sina respektive enheter och i en del verksamheter har verksamhetschefen tagit större plats.

”Ansvaret har legat på verksamhetschefen, men det är en delegerad uppgift så [hen] har inte praktiskt arbetat med den. [Hen] har säkert deltagit med synpunkter, för det har varit uppe på VO-ledningen, det är jag övertygad om, men det praktiska och projektledning har varit HR-specialisten för vårt område.”

Oavsett var det huvudsakliga ansvaret legat har alltså flertalet parter varit delaktiga i processen. En enskild part kan således inte sägas upprättat kompetensförsörjningsplanen själv, utan processen kan snarare beskrivas som en samverkan mellan olika aktörer. Det som ska påpekas här är att det huvudsakliga ansvaret, vem som varit drivande i processen, har varierat mellan verksamheterna.

Av vad som går att urskilja av intervjuerna har de flesta tagit hjälp av HR för att upprätta planerna. Även till vilken utsträckning HR har hjälpt till har skiftat. En del har endast tagit hjälp med mindre frågor medan HR i stort sett upprättat hela dokumentet för kompetensförsörjningsplanen för andra, vilket synliggörs med följande citat från en HR-medarbetare.

”Jag tror det är därför jag är ansvarig för kompetensförsörjningsplanen, för att den inte alls motogs väl i verksamheten. De ville inte göra den. En av mina kollegor fick skriva kompetensförsörjningsplanen för en verksamhet helt själv för där var ingen intresserad.”

HR-stödet har i sin helhet varit väldigt användbart och beskrivs av intervjupersonerna som mycket bra hjälp i arbetet med planerna. En av respondenterna beskriver hur hen önskar att HR-arbetet fortsätter:

”Jag förväntar mig HR som stödfunktion, allt från stödsamtal med enskilda individer om rehabiliteringsplaner till att kunna lagstiftningen bättre, för jag är inte PA-utbildad. [...] Jag har inte personaladministration bakom mig mer än [viss tid] erfarenhet. När man ska göra analyser av trender, åldersstruktur och så, så är det inget jag kan lägga tid på.”

Även guiden från Region Skåne har använts av en majoritet i upprättandet av kompetensförsörjningsplanerna. Guiden har upplevts som ett bra stöd i arbetet då den bidragit med en tydlighet som klargjort en del frågor som annars upplevts osäkert. Specifika exempel kring vad som varit användbart med guiden har inte givits vid intervjuerna. Av somliga beskrevs dokumentet som något omfattande, vilket försvårade processen för enhetscheferna då de redan var under tidspress.

Chefernas roll

I intervjuerna gjordes enhetschefernas arbetsbelastning gällande, vilket även påverkade denna uppsats (se metoddiskussion). Deras tidsbrist har påverkat arbetet med kompetensförsörjningsplanerna i den mån att somliga knappt varit delaktiga i denna process. Som redogjort för i föregående avsnitt spelade HR en stor roll för vissa enheters planer och i stort sett upprättat dessa åt dem. Andra har inte haft samma tidspress och haft möjlighet att fylla i mallen själva. Tidsbristen konkretiseras med följande svar på en fråga om vad som är de främsta utmaningarna i arbetet med kompetensförsörjningsplanerna.

”Många gånger är det tid. Att motivera enhetscheferna att ta tid till detta, dels själva dels med sina medarbetare. Detta blir en del av mycket. Det är kanske att hitta den naturliga platsen för det.”

Det som beskrivs som en stor utmaning i arbetet med kompetensförsörjningsplanerna menar majoriteten av respondenterna vara enhetschefernas engagemang. Tidsbristen är en bidragande faktor till detta. En av intervjupersonerna beskriver enhetschefernas engagemang på följande sätt.

”Det är ett problem att jag nu sitter och drar i alla trådar i kompetensförsörjningsplanerna och många är väldigt motvilliga till att göra den och att titta på den. De vill göra det snabbt, det ska inte krävas någon energi. Jag ska göra allt jobb omkring och de ska bara svara på frågor. Då blir det mer av en pappersprodukt istället för ett verktyg.”

Liknande beskrivningar gavs vid flertalet intervjuer, varav en där enhetschefernas bristande engagemang åter påpekades:

”De ville inte göra den. En av mina kollegor fick skriva kompetensförsörjningsplanen för en verksamhet helt själv för där var ingen intresserad.”

Framtidens kompetensförsörjning

Samtliga intervjupersoner frågades om hur de önskade att arbetet med kompetensförsörjningsplaner skulle se ut nästa år. De flesta gav en liknande beskrivning av hur de önskade att arbetet skulle se ut framöver, vilket realiserats med följande citat.

”Istället för att det blir en punktinsats borde det vara ett levande dokument som tas upp löpande under året. Så att när det väl måste lämnas in ska det inte kännas som att man behöver lämna in massa text och titta på vad man gjort under hela året. Utan att det blir någon form av sammanställning såklart, men att det är ett levande verktyg som används i verksamheten, att det blir en sammanställning, istället för att man bara ska leverera massa text.”

Idén om ett levande dokument var en åsikt som genomsyrades i nästan samtliga intervjuer. Enhetschefernas syn på kompetensförsörjningsplanerna beskrevs återkommande som ett dokument som behövdes upprättas i stunden, snarare än en process som fortlöper under hela arbetsåret – något som intervjupersonerna hade önskat. De ville se att arbetet med planerna integrerades mer i den dagliga verksamheten för att verkligen tas på allvar. En annan intervjuperson beskriver sina förhoppningar om nästa års kompetensförsörjningsplaner.

”Att få cheferna att prioritera det som en viktig fråga. Sättet man gjort det på har varit administrativt tungt, man har inte riktigt sett värdet. Man har sett det som ett formulär att fylla i. Det svåra har varit att få verksamheten att prioritera det här med andra prioriterade uppgifter.”

Just att kompetensförsörjningsplanen blir en produkt är ett genomgående tema i intervjumaterialet och att det saknas förutsättningar, framförallt tid, för att göra arbetet till en mer naturlig del av vardagen. Processen beskrivs också som alltför omfattande och att den därför inte får den genomslagskraft som den potentiellt kunde uppnå. Respondenternas gemensamma uppfattning exemplifieras på följande sätt.

”Det är en sak att komma med en riktlinje och en annan att den följs. För att den ska efterföljas krävs följsamhet och förtroende för ledning och varandra. Där är jag inte säker på det här arbetet med kompetensförsörjningsplanerna har, en bärighet rakt igenom, att man går igenom och tror detta kommer göra skillnad. Det tror jag inte.”

Delaktighet

Med delaktighet avses alltså medarbetarnas delaktighet i det strategiska arbetet. Det rör sig om de medarbetare som arbetar på den mest operativa nivån i organisationen och kan röra hur involverade de varit i arbetet med kompetensförsörjningsplanerna men också huruvida delaktiga de är i den generella strategiska planeringen så väl som beslutsfattandet på enheten. Dokumenten innehöll frågor som rörde hur cheferna gör medarbetarna delaktiga i strategiska frågor. Exempel på detta är till vilken utsträckning medarbetarna är delaktiga i beslutsfattande på olika nivåer. Delaktighet ansågs därför centralt i årets kompetensförsörjningsplaner. Från intervjuerna kan respondenternas uppfattningar om detta beskrivas som följande.

Gemensamt för samtliga intervjupersoner är att delaktigheten ses som avgörande för att verksamheten ska fungera. Medarbetarna besitter värdefulla åsikter om tillvägagångssätt för enheten. Gällande delaktigheten i upprättande av kompetensförsörjningsplanerna kan en parallell dras till enhetschefernas engagemang för denna process, vilket behandlades i föregående avsnitt. Med detta menas att till vilken utsträckning medarbetarnas åsikter beaktas vid beslut kan härledas till enhetschefernas engagemang – bland annat i arbetet med kompetensförsörjningsplanerna – vilket förklaras av följande citat.

”Förhoppningen från de som gjort kompetensförsörjningsplaner är att alla enhetschefer ska ta upp det här på APT, arbetsplatsträffarna, och att det ska bli diskussion kring dem. Men jag vet inte, det ska nog till att [enhetscheferna] verkligen tar till sig de här kompetensförsörjningsplanerna och det känns inte som att jag har det mandatet eller inflytandet för att få dem att göra det. Jag har föreslagit för enhetschefer att de ska använda den på APT men det landar inte riktigt hos dem.”

Andra intervjupersoner var inte lika insatta i hur enhetscheferna involverade medarbetarna och hade därför svårare för att ge svar på frågan. Den generella uppfattningen var dock att det fanns en allmän diskussion gällande strategiska frågor ute på enheterna, vilket exempelvis sker på arbetsplatsträffarna. En fråga som av intervjuerna framgår diskuteras flitigt är hur enheten framstår som attraktiv arbetsgivare, vad enheten gör för att attrahera och behålla medarbetare. Sådana frågor uttrycktes som att de diskuteras flitigt på arbetsplatsträffarna.

Önskad delaktighet i framtiden

Angående hur intervjupersonerna önskade att delaktigheten såg ut i framtiden skiljde sig något åt mellan intervjuerna. En av respondenterna gav sin åsikt på följande vis.

”Jag tror faktiskt att kompetensförsörjningsplanerna är något som får ligga på en högre nivå. Man kan självklart diskutera hur de tycker om bemanning, för det är de som är ute i verksamheterna och vet hur det ser ut. Jag tycker att man måste involvera dem genom att fråga dem hur de tycker bemanningen ser ut. Vilka kompetenser tror ni att vi kommer behöva inom den här tiden? Jag tror absolut att man behöver diskutera det med medarbetarna. Men att lägga upp hur vi faktiskt gör, det tror jag att man kanske ska låta chefer eller någon högre upp i linjen göra.”

Liknande beskrivningar gavs av andra intervjupersoner som också menar att medarbetarnas åsikter bör beaktas men den praktiska delen av det strategiska arbetet bör ske på en högre nivå. Just frågan om hur enheten blir en mer attraktiv arbetsplats är något som majoriteten av respondenterna ansåg borde diskuteras med medarbetarna. Genom att medarbetarna delar med sig av vad de motiveras av kan strategier för att bli en attraktiv arbetsgivare upprättas.

Till vilken utsträckning medarbetarna har möjlighet att vara delaktiga varierar dock mellan verksamheterna beroende av vilken typ av arbete som utförs där. Exempelvis beskrivs slutenvården ha större utmaningar att anordna arbetsplatsträffar då de aldrig kan stänga sin avdelning. Lösningar hittas genom att medarbetare turas om att gå på möten utifrån sina arbetstider, men i och med hög grad av schemabyten är detta svårt att motivera. Samtliga medarbetare kan därför inte delta vid samma möten, men protokoll förs i syfte att budskap ska nå samtliga medarbetare. Öppenvården återges ha större möjligheter till delaktighet i dessa möten då de kan stänga en hel avdelning under viss tid.

Gällande huruvida delaktigheten planerats för i kompetensförsörjningsplanerna har olika beskrivningar givits. Somliga menar att det inte alls planerats för, och att det inte heller borde göra det, eftersom det inte är realistiskt även om det hade tillfört ett visst värde. Andra menar att delaktigheten borde vara en större del av planerna, vilket de

också arbetar för att åstadkomma. Hur detta sker beskrivs av majoriteten ske genom arbetsplatsträffarna, vilka skildras som en viktig och gynnsam möjlighet för medarbetarna att bidra med sina åsikter för det strategiska arbetet.

Motivation

En annan fråga som stod central i dokumenten var medarbetarnas motivation. Vad kan cheferna göra för att motivera medarbetarna i arbetet? Denna fråga utgjordes av ett antal olika aspekter i dokumenten, så som hur cheferna kan göra för att attrahera och behålla kompetent personal och framstå som en attraktiv arbetsgivare. Vid samtliga intervjuer ställdes frågan om hur motiverade de upplever medarbetarna vara i sitt arbete. Även om detta ämne varierade svaren men den generella uppfattningen var att medarbetarna hade hög motivation. Intervjupersonerna beskrev också en variation i sig mellan de olika yrkesgrupperna. Motivationen varierade alltså beroende på vilket yrke personen i fråga hade.

Motivationsfaktorer

Oavsett yrke ansågs medarbetarna motiveras och engageras (i uppsatsen använt synonymt) av att hjälpa patienter, vilket också är en anledning till att de valt att jobba inom vården. Att hjälpa patienter beskrevs av intervjupersonerna som den främsta motivationsfaktorn, vilket tydliggörs med följande representativa citat.

”Det finns mycket som engagerar medarbetarna, där högsta prioritet är själva professionen. Det är av stort intresse, medicinska riktlinjer och arbetssätt, den praktiska sjukvården. Det är deras huvudfokus.”

Övriga faktorer som kan bidra till ökad motivation hos medarbetarna anses av respondenterna vara regionens generösa möjligheter till kurser och vidareutbildningar. De tillåts också stanna hemma med sjuka barn upp till tolv år, vilket en intervjuerson berättade vara unikt för regionen. Dessutom erbjuds en hög anställningstrygghet med företrädesrätt och erbjudanden om tjänster inom hela regionen. Ytterligare fördelar som intervjupersonerna ansåg motivera medarbetarna var friskvård, samverkan samt stora möjligheter till fast anställning.

Intervjupersonerna berättar att om enhetscheferna ska bli varse om vilka faktorer som påverkar medarbetarnas motivation krävs en aktiv dialog. Detta behandlas ytterligare i nästkommande tema; kommunikation.

Hinder för motivation

Vid frågan om motivation och övergripande i intervjuerna framgick även vad som minskade medarbetarnas motivation. Bland dessa faktorer uppenbarades främst hög arbetsbelastning, arbetstider och tidspress. Gällande arbetstiderna belyste en intervjuerson just att medarbetarna lättare kan motiveras genom att hitta en god balans mellan yrkesliv och privatliv. Genom en väl planerad schemaläggning kan således detta hinder för motivationen minskas. Även otillräcklig lön påpekades av vissa intervjuersoner.

Hur den höjda motivationen genom att hjälpa patienter och den minskade motivationen genom föregående exempel förhöll sig till varandra framgår av följande citat.

”Även om de valt att jobba med det de gör för att de älskar att jobba med patienter och hjälpa folk, så är det andra saker som överskuggar den glädjen.”

Glädjen att vara till hjälp för andra är således inte alltid nog för att motivera medarbetarna på grund av att övriga faktorer påverkar i så stor utsträckning. Vissa av de nämnda anledningarna till minskad motivation går som nämnt inte att åtgärda till någon vidare grad, men exempelvis för arbetsbelastningen satsas mycket på att minska sjukfrånvaron. På så sätt minskar även arbetsbördan för övriga medarbetare genom att fler kan jobba samtidigt.

Motivation i kompetensförsörjningsplanerna

Ur den guide och mall som redogjorts för i ”Bakgrund” kan det urskiljas att attrahera och behålla medarbetare är en central aspekt i kompetensförsörjningsplanerna. En del av intervjupersonerna styrker enhetschefernas arbete i detta. De menar att cheferna på ett tydligt och utförligt sätt planerat för hur de ska motivera medarbetare till att söka sig till, och stanna i, sina tjänster. Andra intervjupersoner framlägger å andra sidan att detta inte alls tagit stor plats i årets kompetensförsörjningsplaner. Vad som då planerats för har samtidigt sina begränsningar, som exempelvis budget. Cheferna har inte oändliga möjligheter till att erbjuda högre löner och tvingas därför ta till andra metoder för att motivera medarbetarna.

För att öka motivationen bland medarbetarna framöver anser intervjupersonerna alltså att nämnda faktorer är viktiga. Ett grundläggande hinder som flera respondenter påpekat är en bristande grundkänsla för arbetet. Med detta menas en känsla av att vara en del i det hela. Av intervjuerna framgår att många medarbetare i nuläget inte ser denna helhetsbild, liksom enhetscheferna handskas med dagens utmaningar i brist på mer övergripande strategisk planering. Att lösa nuets arbetsuppgifter och adhoc-lösningar är dagens situation på SUS. En stor del av detta kan som nämnt förklaras med personal- och tidsbristen.

Kommunikation

Ytterligare en viktig fråga i arbetet med kompetensförsörjningsplanerna är kommunikation. Detta utgörs dels av hur cheferna gjort medarbetarna delaktiga men också hur medarbetarna tar emot kompetensförsörjningsplanerna och andra strategiska frågor i verksamheten. Utifrån intervjuerna kunde det göras gällande att enhetscheferna har den främsta kontakten med medarbetarna. Övriga yrkesgrupper som också varit delaktiga i att upprätta kompetensförsörjningsplanerna som intervjuats har varierande kontakt med medarbetarna. Oavsett vilken kommunikation som avses är respondenterna överens om att kommunikation är ryggraden i organisationen. Eftersom frågan ställdes om hur kommunikationen mellan medarbetare och enhetschefer fungerar är det nu detta som ska belysas. Hur denna kommunikation fungerar har dels varierat mellan de olika inter-

vjuerna, dels mellan olika avdelningar inom verksamheterna. Majoriteten lutar något mer åt en positiv beskrivning.

Kommunikationskanaler

Eftersom enhetscheferna arbetar tillsammans med medarbetarna ute i verksamheterna har de på alla enheter någon form av informell kommunikation. Denna del av kommunikationen utgörs mestadels av operativa frågor om det dagliga arbetet men även en del strategiska frågor gällande kompetensförsörjnings, så som rekrytering och bemanning.

Vad enhetscheferna gör för att förse denna typ av kommunikation varierar. Det kan exempelvis bestå av att delta vid fikamöten och att alltid ha kontorsdörren öppen för att ge medarbetarna goda förutsättningar till kommunikation. Enhetscheferna anordnar även olika sorters möten för att ge utrymme för dialog. Ett exempel på en mer informell sorts möte är puls-möten. Puls-möten sker vanligtvis i början av ett arbetspass där enhetschefen stämmer av med medarbetarna om dagens upplägg.

En mer formell art av möten är arbetsplatsträffarna, APT, som nästintill samtliga intervjupersoner berättade om. Vid arbetsplatsträffarna sker en utförlig dialog mellan chefer och medarbetare om verksamhetens olika områden. Dessa möten beskrevs som en mycket positiv väg för kommunikation. Vid de avdelningar som inte i full utsträckning hade möjlighet att stänga för vård fördes minnesanteckningar i syfte att delge samtliga medarbetare om allt som diskuterades. Alla medarbetare gavs således möjlighet att delta på mötena men närvaron skiftade utifrån arbetstiderna.

Ytterligare en kanal är medarbetarmöten som beskrivs vara ett öppet forum där medarbetare direkt kan kontakta förvaltningsledningen. Organisationen som sådan uppmålas som linjär av intervjupersonerna. Medarbetarmötena har därför mottagits positivt då medarbetarna fått möjlighet att dela med sig av sina synpunkter till förvaltningsledningen.

En annan kommunikationskanal är intranätet på SUS. Genom detta kan medarbetare digitalt ställa frågor och komma med förslag till verksamheten. Även digitala nyhetsbrev skickas ut regelbundet för att delge information till samtliga medarbetare.

Beroende på verksamhetsområde kunde även kommunikationskanaler som var unika för områdena upprättas. Exempelvis i en av verksamheterna fanns något som kallades för öppenvårdsgrupper som etablerats som följd av de många olika yrkesgrupperna som berör en och samma patient. En öppenvårdsgrupp bestod därför av en representant för varje yrkesgrupp där frågor som berör samtliga av dessa tas upp. På så sätt tillgodoses en högre grad av kommunikation på enheten.

Sammantaget beskrevs kommunikationen som väl fungerande med visst utrymme för förbättring. Konkreta tillvägagångssätt för att nå en högre nivå av kommunikation var svårt för intervjupersonerna att ge, men de ansåg kanalerna som redan fanns vara tillräckliga forum för det. De menar dock att dessa forum i nuläget inte används till sin fulla potential. Flera intervjupersoner framhäver även en önskan om att generellt öka den strategiska kommunikationen mellan enhetschefer och medarbetare, vilket påpekas i följande citat.

”Att få igång den dialogen ännu mer mellan chefer och medarbetare tror jag hade varit jättebra. Kanske då kan vi hitta kreativa lösningar och idéer som kan hjälpa oss framåt.”

Gällande huruvida kommunikationen varit en del av årets kompetensförsörjningsplan hade intervjupersonerna svårt att svara på. I huvuddrag var de övertygade om att det var en del av planen men de kunde inte ge exempel på vilka sätt.

Teori

För att besvara syftet med uppsatsen är det nödvändigt att redogöra för relevant forskning om de områden som berörs. Teori-avsnittet kommer därför inledas med en genomgång av hur litteratur söktes samt vilket urval som gjorts, för att sedan redogöra för teorier om grundläggande förutsättningar för att förstå processen att upprätta kompetensförsörjningsplaner och därefter bearbeta litteratur om mer djupgående frågor som framgått i resultatet. Dessa frågor utgör uppsatsen teman och är kompetensförsörjning, delaktighet, motivation samt kommunikation. En teoretisk genomgång av dessa förs därför i följande teori-avsnitt med en avslutande koppling mellan dessa teman för att belysa hur de är sammanlänkade.

Litteratursökning, urval och källkritik

Med tanke på den tidigare B-uppsats som genomförts vid SUS och dess delade områden med denna uppsats användes relevant litteratur från B-uppsatsen även i denna uppsats. Samtliga teorier som använts har huvudsakligen grundats i böcker. Detta för att lättast hitta heltäckande beskrivningar av teorier och modeller (Patel, 2011). För mer uppdaterade skrifter inom berörda områden har elektroniska dokument använts i form av vetenskapliga artiklar samt liknande uppsatser. Det ska påpekas att nämnda uppsatser endast använts som en passage till relevant litteratur. Uppsatserna i sig kommer därför inte hänvisas till i detta teori-avsnitt utan istället till de primärkällor de hänvisar till. Oavsett om det gäller de tryckta källorna eller de digitala artiklarna har litteratur söktes i enlighet med följande tillvägagångssätt.

Utifrån uppsatsen syfte och empirin valdes relevanta ämnesområden. De mest centrala delarna av dessa ämnen avgränsades till kärnfulla begrepp. Övergripande litteratur lästes igenom för att ge en överblick av ämnet. I samråd med handledare och bibliotekarie valdes lämpliga sökverktyg. Digitala sökmotorer som LUBsearch, Lovisa, Uppsök och Google Scholar användes. Dessa utnyttjades på olika sätt för att hitta tryckt respektive elektronisk litteratur. Diverse tekniker användes för att nyttja sökmotorerna till fullo och olika varianter av begreppen och närliggande begrepp användes för att dels få heltäckande resultat men också specifika. Särskilt begreppet kompetensförsörjningsplan varierades i stort antal variationer för att hitta de resultat som söktes. Sökordens engelska motsvarigheter användes i samtliga fall. Utifrån sökningarnas resultat valdes relevant litteratur ut som ansågs täcka de teman som framgått av intervjuerna. Slutligen utvärderades materialet för att korrigeras samt kompletteras med ytterligare litteratursökningar för att sedan utgöra den teoretiska ansatsen till uppsatsen (Patel, 2011).

Trovärdigheten inom de slutsatser som dras till empirisk forskning grundas ofta till stor del av den litteratur som empirin anknyts till. Det är därför nödvändigt att följa en del kriterier när urvalet av litteratur görs. Dessa kriterier kopplas till de som står bakom texten, det vill säga författare och utgivare. Kriterierna bör lämpligtvis utgöras av deras syfte med texten, textens äkthet, relevans samt till vilken utsträckning fakta redogörs för objektivt (Cohen, 2011). Dessa kriterier har följts i litteraturgranskningen till denna

uppsats för att öka tillförlitligheten. Praktiska tillvägagångssätt för att bedöma källornas trovärdighet har exempelvis varit att använda "peer review" i de databaser som erbjuder sådan eller liknande funktion. För övrigt har vetenskaplig forskning försökts skiljas från populärvetenskaplig forskning genom att avläsa specifika karaktärsdrag i texterna. Litteratur som använts inom andra ämnen utöver samhällsvetenskap har också försökts särskiljas för att inte färga uppsatsen utifrån irrelevanta perspektiv. Exempelvis har forskning inom psykologi bortsetts från till största möjliga utsträckning vid sökning om motivation då detta begrepp visades vara väl använt inom psykologin. Övriga källkritiska aspekter som beaktats är vilka författarna till texterna varit, vilka tidskrifter de publicerats i samt i vilket syfte de framtagits. En källkritisk aspekt som till viss del bortsetts från är tidsaspekten. Då somliga utgåvor är av äldre karaktär har detta i vissa fall ignorerats då det inte anses påverka trovärdigheten. Utifrån var källa har även en bedömning gjorts gällande författarnas användning av övrig litteratur samt hur egna reflektioner integreras.

Ett begrepp som det saknades bred forskning inom var kompetensförsörjning. Utöver Magnus Anttilas (2001) forskning upplevdes begreppet relativt oanvänt. Närliggande begrepp som "talent management" och "competence management" användes utan möjlighet att dra likhetstecken till kompetensförsörjning. Eftersom SUS använder sig av begreppet kompetensförsörjning utgår denna uppsats från Anttilas (2001) definition.

Kompetens

Begreppet kompetensförsörjning kräver sin definition, vilket följer nedan, men för att göra det behöver det först brytas ner till de begrepp det består av – kompetens och försörjning. Kompetensbegreppet i sig kan definieras på olika sätt. Kompetens utgörs av vad vi kan, vad vi har möjlighet att göra samt hur vi kan reagera i en situation, vilket består av förmågor och kapaciteter. Det förutsätter dels kunskap om rådande situation men också förmågan att använda kunskapen i det sammanhanget (Illeris, 2013). Kompetens kan även ses som färdigheter och förhållningssätt som används för att uppnå en yrkesmässig prestation (Lindelöw, 2008). I en arbetslivskontext kan kompetens beskrivas som medarbetarnas förmåga att lösa sina arbetsuppgifter (Anttila, 2001). Det finns således olika beskrivningar som alla påminner om varandra men skiljer sig åt någorlunda. Den definition av kompetens som kommer användas i denna uppsats är följande. "Kompetens innebär att ha en potentiell handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete. Denna individuella handlingsförmåga kan avse kunskaper, intellektuella, manuella och sociala färdigheter, liksom attityder och personlighet hos individen" (Lundmark, 1998. S 34). Begreppet kompetens är därför bredare än exempelvis kunskaper, färdigheter och attityder. Kunskapen ses dock som kärnan i kompetensen. En central aspekt av kompetensen är motivation och vilja. Det är också dynamiskt, eftersom kompetensen utvecklas och förändras med tiden, och kvalitativt och är därför svårt att mäta.

Kompetensförsörjning

Om vi utgår från att kompetens är medarbetarens potentiella handlingsförmåga i en viss situation utgörs kompetensförsörjning därav hur organisationen försörjer denna hand-

lingsförmåga hos medarbetarna i verksamheten (Anttila, 2001), vilket Anttila definierar uttryckligen som ”hur företaget säkerställer de kompetensmässiga förutsättningarna, för att fungera i enlighet med verksamhetsplanen” (Anttila, 2001. S 18). Kompetensförsörjning kan ytterligare delas in i fem frågor. Frågorna behandlar vilka förändringar som väntar organisationen, vilken kompetens organisationen är i behov av, vilken kompetens organisationen har, metoder för att förvärva saknad kompetens samt frågan gällande om organisationen rör sig i rätt riktning. Kompetensförsörjningen är konstant i organisationen och existerar oavsett hur den arbetas med. Modellens frågor syftar till att styra processen och beroende på hur frågorna besvaras kommer processens effektivitet och kvalitet att påverkas. (Anttila, 2001).

Kompetensförsörjningsplaner

Som redan nämnt saknas vidare forskning och därmed litteratur kring kompetensförsörjningsplaner. Sättet SUS arbetar med planerna kan däremot beskrivas som styrdokument eller policydokument, vilket nu ska redogöras för.

Policydokument definieras i denna uppsats som samlade riktlinjer för hur ett arbete bedrivs samt principer för fördelning av ansvar. Det avser således generella riktlinjer som skildrar hur ett arbete ska genomföras (Erikson, 1992). Enligt Schneider (1997) ska policydokument praktiskt bestå av följande.

1. Identifiering av problem och mål
2. Ansvar som ska delegeras
3. Målgrupp
4. Regler innefattande vem som ska göra vad och med vilka resurser
5. Verktyg som ska användas för att genomföra det dokumentet avser
6. Arbetets struktur

Fördelen med att arbeta utifrån en policy är att organisationen underlättar konsekvent handlande. Dessutom medför policyn en lägre risk för att medarbetare och chefer begår misstag. Policyn blir ett stöd i vardagliga arbetsrutiner och i det planerade beslutsfattandet samt vid oväntade situationer. Genom ett tydligt policydokument säkerställs vem som har ansvar för vad, vilket underlättar organisationens verksamhet. När policyn används kan resultatet av arbetet utvärderas för att utgöra underlag till en revidering av dokumentet. Förbättringar kan på så sätt medföras till nästa utgåva samtidigt som fungerande delar behålls. Organisationer som inte använder policydokument riskerar till större del att utföra samma uppgifter på olika sätt från gång till gång. Detta tillvägagångssätt bidrar till oregelbundenheter, vilket kan minska medarbetarnas förtroende för organisationen. I och med fasta riktlinjer behöver inte frågor om hur arbetet ska genomföras uppstå i var situation (Erikson, 1992).

Delaktighet

Medarbetares motivation drivs av olika faktorer. Det kan röra verksamhetens mål, arbetsklimat, ledarskap, ansvar, förståelse, kommunikation och delaktighet och medbestämmande (Lindmark, 2011). Det senare av dessa faktorer, delaktigheten, ska nu behandlas.

Deltagande ledarskap

Delaktighet beskrivs i litteraturen på skilda sätt och kan exempelvis beskrivas som medinflytande (Illeris, 2013), det vill säga att en person med högre inflytande delegerar ansvar till medarbetarna för att öka deras motivation. Andra beskrivningar rör ”participative management”, vilket också innebär att medarbetaren är delaktig i beslutsfattandet (Schein, 1980). Detta beskrivs även utifrån ett ledarskapsperspektiv som ”participative leadership” och avser ledarskap där chefen beaktar medarbetarnas åsikter innan ett beslut tas (French, 2011). ”Participative leadership”, eller deltagande ledarskap, kan utspelas på olika sätt. En metod för att höra samtligas åsikter före beslut är genom att anordna gruppmöten. Gruppmöten underlättar för att ge alla möjlighet att bidra med sin åsikt samtidigt som det ger en god förutsättning för kommunikation, vilket kommer behandlas i senare avsnitt (Yukl, 2012).

Eftersom medarbetarna ofta besitter värdefull kunskap om verksamhetens arbete kan de många gånger komplettera ledaren med information som denne saknar inför ett visst beslut. Deltagande ledarskap kan således bidra till beslut av högre kvalitet (Yukl, 2012). När medarbetarna själva varit delaktiga i beslutsfattandet tenderar de också att ta större ansvar i genomförandet (Lindmark, 2011). Medinflytandet påverkar således medarbetarnas engagemang (Illeris, 2013). Även begreppet engagemang kan definieras på olika vis och behandlas därför under avsnittet motivation nedan.

Beslutsfattandet kan däremot vara tidspressat och gör att medarbetarnas åsikter inte går att tillgodose. Lindmark (2011) beskriver detta i form av en modell som skildrar till vilken grad beslutsprocessen prioriteras, följt av planering och genomförande. Dessa tre steg bör vara någorlunda lika fördelade, menat att medarbetarna görs delaktiga i hela processen. Sådant är fallet enligt alternativ B i modellen. Under tidspress kan det vara lämpligt att ta beslut enligt alternativ A, vilket innebär att beslutsprocessen minskas och genomförandet ökas, vilket medför en lägre grad av delaktighet för medarbetarna. Det är då viktigt för ledaren att tydligt redogöra för medarbetarna om varför detta beslut togs för att de även ska stå bakom dennes beslut i framtiden (Lindmark, 2011). Delaktighet i det strategiska arbetet kan exempelvis röra olika processer, så som Anttilas (2001) exempel om att upprätta kompetenskrav för en yrkesgrupp. Medarbetarna måste då göras delaktiga redan i processens början för att motiveras till att uppnå dessa krav i sitt arbete. Om yrkesgruppen är mindre kan samtliga medarbetare ges utrymme för att bidra till kompetenskraven. Vid större grupper kan representanter av olika slag företräda gruppen (Anttila, 2001).

Motivation

I detta avsnitt behandlas motivation. Begreppet används i denna uppsats synonymt med närliggande begrepp som engagemang, inställning och vilja. Den definition som används för motivation i denna uppsats är en drivkraft till handling i en viss riktning (Bruzelius, 2011). Avsnittet inleds med en beskrivning av olika motivationsfaktorer.

Motivationsfaktorer

En av de främsta motivationsfaktorerna är att arbetsuppgifterna är utvecklande och intressanta. Motivationen grundas i individens personliga intressen och beskrivs vanligen som ”det man brinner för”. Somliga beskriver sitt arbete som sin livsuppgift och berör ofta vården som läkare och sjuksköterskor. Det handlar om att uppleva sitt arbete som meningsfullt och att man gör skillnad (Berséus, 2004). Forskning visar på att arbetet i sig är en av de mest motiverande faktorerna. Motivationsfaktorer som är kopplade till själva arbetet och arbetsuppgifterna beskrivs i viss litteratur som ”intrinsic rewards” och innefattar upplevelser av god prestation, ansvar och erkännande (French, 2011). Just erkännandet framgår som en viktig motivationsfaktor i arbetslivet. Medarbetare som får erkännande och belöningar tenderar att stanna längre i organisationen. Detta kan härledas till ”klistereffekten”, att arbetsgivaren genom belöningar lyckas binda medarbetaren och på så sätt behålla kompetensen i organisationen. Goda belöningsystem kan således säkerställa att viss kompetens bevaras i organisationen (Lindmark, 2011). Det främsta exemplet på detta är lön eftersom arbetet för många är den primära möjligheten till försörjning. Majoriteten av de som arbetar vill ha en bra lön men vad som anses utgöra en bra lön varierar, där vissa prioriterar olika sorters arbetsförmåner som ledighet, tjänstebil och försäkringar, medan andra värdesätter själva lönen högre (Berséus, 2004). Å andra sidan räcker inte pengar särskilt långt för att motivera medarbetaren. Låg lön minskar trivseln men ökad lön motiverar inte i någon vidare utsträckning (French, 2011). Andra belöningar som i många fall väger tyngre är istället semester, hälsöförmåner och som nämnt en stimulerande arbetsmiljö där uppskattning visas för goda prestationer (Lindmark, 2011).

Ytterligare forskning visar på att organisationer med rykte att belöningar inte prioriteras har svårt att attrahera personal. Dessa organisationer har ofta problem med rekrytering och drabbas i många fall av hög personalomsättning då befintliga medarbetare inte stannar särskilt lång tid. Sådana anställningar beskrivs som ”transitanställningar” och innebär alltså att medarbetarna endast utnyttjar arbetsplatsen för att efter viss tid säga upp sig och anta en tjänst i en annan organisation. Organisationer som består av högt antal transitanställda tenderar att prestera mindre effektivt och med lägre kvalitet på grund av rådande instabilitet i personalstyrkan. Denna typ av anställningar beskrivs som vanliga inom vård och omsorg (Lindmark, 2011).

Det bör åter nämnas att var individ är unik och att alla motiveras olika. Viss forskning visar att ålder är en avgörande faktor för vilka motivationsfaktorer som är viktigast. Forskningen framhäver att äldre medarbetare till högre grad motiveras av flexibilitet, autonomi i arbetet, goda relationer med kollegor, möjligheten till att arbeta i sin egen takt, respekt mellan kollegor samt att behandlas lika oavsett ålder. Yngre medarbetare

tenderade däremot att till bredare utsträckning motiveras av högre lön och möjligheter till utbildning och utveckling i arbetet. Forskningen visade även på skillnader mellan åldrarna angående faktorer för trivsel på jobbet (Rožman, 2017).

Kommunikation

Kommunikation är en grundläggande förutsättning för organisationers verksamhet och kan definieras som processen där individer utbyter information och bildar en gemensam förståelse. Syftet med kommunikation är vanligtvis att informera, instruera, motivera eller att bli informerad (French, 2011). Genom kommunikationen sprids nödvändig information till organisationens många delar och lösningar hittas till utmaningar (Lindmark, 2011). Detta gäller särskilt vid förändringsprocesser. Av senare forskning framgår att kommunikation är en av de mest centrala faktorerna för att en förändringsprocess ska lyckas. Genom tydlig kommunikation från ledning till medarbetare och en dialog förs mellan dem blir förändringar framgångsrika (Johansson, 2008).

Nivåer av kommunikation

Kommunikation föreligger på olika nivåer i en organisation. I detta avsnitt görs en distinktion mellan vertikal kommunikation, som sker mellan aktörer på olika nivåer i organisationen, och horisontell kommunikation, vilket utspelas inom samma nivå i organisationen. Det är av stor vikt att kommunikationen fungerar vertikalt, mellan de olika nivåerna i organisationen, men också horisontellt – mellan verksamhetsområden och deras medarbetare (Lindmark, 2011). Det är i denna horisontella kommunikation, exempelvis dialogen kollegor emellan, som den verkliga förståelsen för processen uppstår. Genom att diskutera med varandra bildas en gemensam uppfattning om vad förändringen går ut på. Ett stort problem är att en förändringsprocess initieras högt upp i organisationen och ska därefter förmedlas ner till de olika organen. I denna övergång sker tolkningar av budskapet, vilka kommer avgöra om förändringen brister eller faller. När ledningen presenterar en övergripande strategisk förändring blir det medarbetarnas uppgift att översätta det till den operativa verksamheten. Beroende på hur väl denna översättning eller tolkning stämmer överens med den ursprungliga idén är avgörande för processens resultat (Johansson, 2008).

En distinktion kan här göras mellan formell och informell kommunikation. Formell kommunikation följer vanligtvis organisationens struktur, vilket avgör vägen för hur meddelanden rör sig mellan olika nivåer. Typiska kanaler för den formella kommunikationen är skriftliga så som rapporter, mejl och nyhetsbrev (French, 2011). Även planerade möten är viktiga för en god formell kommunikation (Lindmark, 2011). Denna typ av formell kommunikation rör sig vanligtvis vertikalt och förmedlar information från en nivå i organisationen till en annan (Johansson, 2008). Informell kommunikation utspelas i situationer som bryter organisationens hierarkiska struktur och tar sig i uttryck parallellt med de formella kommunikationskanalerna (French, 2011). Informell kommunikation utspelas vanligen inom en och samma nivå i organisationen, så som medarbetare till medarbetare eller mellan första linjens chef och medarbetare (Johansson, 2008). Förutsättningar för informell kommunikationen kan tillgodoses på olika sätt, exempelvis genom naturliga mötesplatser så som fikarum eller öppna kontorslandskap

(Lindmark, 2011), men den avgörande faktorn för förändringens utfall är chefernas förhållningssätt i processen (Johansson, 2008). Detta kommer redogöras för i följande avsnitt.

Chefernas roll

Då det konstaterats att förändringen vanligtvis initieras uppifrån är chefernas roll avgörande för att implementera processen i verksamhetens operativa delar. Hur cheferna presenterar förändringsprocessen är avgörande för hur den kommer uppfattas i organisationen. Huruvida förändringen medför fördelar eller nackdelar, samt hur engagerade cheferna är i processen, kommer påverka hur den tas emot av medarbetarna. Medarbetarnas motivation tenderar således att följa chefernas inställning till processen. Goda förutsättningar för engagemang och delaktighet är ett öppet kommunikationsklimat där dialog uppmuntras. Även till vilken utsträckning den verbala kommunikationen, vad som sägs ska göras, stämmer överens med den icke-verbala kommunikationen, vad som faktiskt görs, har stort inflytande på medarbetarna. Om dessa inte stämmer överens kommer förändringen inte tas på allvar (Johansson, 2008).

Den första förutsättningen som måste ligga till grund är därför att cheferna har en god förståelse av förändringsprocessens innebörd och konsekvenser samt vad deras roll kommer vara. I sin tur ska de sedan förmedla budskapet till medarbetarna. För att göra detta är det alltså nödvändigt för cheferna att ha en grundläggande förståelse innan processen implementeras i verksamhetens operativa delar (Johansson, 2008).

Hinder för god kommunikation

Oavsett om det gäller den formella eller informella kommunikationen föreligger alltid vissa hinder för god kommunikation. Det kan till exempel vara prestige mellan olika parter, skilda roller och intressen och rädsla för repressalier när man uttrycker sina åsikter. Chefen har stort ansvar för att undvika dessa hinder och underlätta en väl fungerande kommunikation (Lindmark, 2011). I byråkratiskt strukturerade organisationer finns det risk att information förändras från strategisk till operativ nivå på grund av att var mottagare i kommunikationsprocessen gör sin tolkning (Lindmark, 2011). Meddelandet har ursprungligen kodats av avsändaren från en idé eller tankar till ord. I sin tur tolkar även mottagaren meddelandet, vilket kan leda till det resultat som var menat från avsändaren, men kan också misstolkas. Samtlig kommunikation påverkas även av dess kommunikationskanal. Exempelvis skiljer sig samtalskommunikation avsevärt från textkommunikation så som mejl. Att så tydligt som möjligt översätta en tanke till uttryck och vilken kanal som väljs för detta är därför av stor vikt för en lyckad konversation där det mottagna meddelandet är så likt det avsedda som möjligt. Det underlättar därför att ge utrymme för feedback, att mottagaren ges möjlighet att ställa följdfrågor för att förtydliga meddelandet (French, 2011).

Delaktighet, kommunikation & motivation

Delaktighet, kommunikation och motivation är i sig centrala aspekter för en fungerande verksamhet. Samtliga tre områden har nu redogjorts för hur de var för sig påverkar en organisation. De är vanligen också sammanlänkade och ibland är det till och med svårt

att dra gränsen mellan var det ena övergår till det andra. I detta avsnitt ska begreppens samhörighet beskrivas.

Delaktighet bidrar generellt till ökad hängivenhet för medarbetarna, som exempelvis delaktighet i beslutsfattande. Individer som ges utrymme att medverka i beslut tenderar att vara mer engagerade i arbetet som beslutet gällde. På så sätt är delaktighet och motivation tätt sammankopplade (Johansson, 2008). Detta kan också beskrivas som att individer som medverkar i ett beslutsfattande tenderar att identifiera sig med beslutet och till viss utsträckning betrakta det som sitt eget. Denna upplevda deltagande stärker deras motivation att genomföra det som beslutats om. Genom att delta i beslutsfattandet når individen också en större förståelse över beslutet och kommer då till större utsträckning acceptera det, då rädslan för konsekvenserna minskar (Yukl, 2012). Viss forskning visar på att enbart möjligheten i sig att uttrycka sina åsikter innan ett beslut kan höja individens motivation, oavsett till vilken utsträckning deras åsikter faktiskt beaktas. Detta förklaras med att individen motiveras blott av den respekt de upplever då de ges utrymme för att bidra med åsikter (Yukl, 2012). Annan forskning menar däremot att om delaktigheten ska påverka motivationen positivt krävs det att deltagandet är faktiskt. Åsikter kan således inte bara höras utan måste också beaktas. Annars kommer medarbetarna uppleva delaktigheten som skenbar, ett pseudodeltagande (Jacobsen, 2013).

Vidare forskning visar ett tydligt samband mellan deltagande ledarskap och motiverade medarbetare. Forskningen tyder på att deltagande ledarskap leder till känslan av empowerment och ökad tillit till chefen. Dessa faktorer leder i sin tur till ökad motivation, vilket togs i uttryck genom förhöjda arbetsprestationer. En aspekt av hur det deltagande ledarskapet anses påverka arbetsprestationen är lärandet som sker genom det ökade ansvaret. När medarbetarna görs delaktiga i beslutsfattandet utvecklas samtidigt deras kompetenser. Följden av det är ökad arbetsprestation då individen når en djupare förståelse om arbetet (Huang, 2010).

För att möjliggöra denna delaktighet krävs fungerande kommunikationsmedel för att tillgodose delaktigheten. Särskilt i större organisationer blir kommunikationskanaler allt viktigare då de är en grundläggande förutsättning för medarbetarna att överhuvudtaget bidra med sina åsikter. På så sätt hör även kommunikation ihop med motivation (Johansson, 2008). Eftersom första linjens chef står mellan ledningen och medarbetarna har denna person en viktig ledarroll. Det är därför till stor del upp till denna chef att kommunikationen fungerar genom samtliga led i organisationen. Chefen måste ha ett öra i var nivå och tillgodose att tillräcklig information sprids mellan dessa (Lindmark, 2011).

Kommunikation är också en förutsättning för delaktighet. Vid ett förändringsarbete är det viktigt att det finns en dialog mellan chefer och medarbetare för att diskutera vad förändringen innebär samt vilka tillvägagångssätt som används för att genomföra den. Medarbetarna måste göras delaktiga och för att tillgodose detta är fungerande kommunikationsmedel återigen avgörande. Utan funktionell kommunikation brister medarbetarnas möjlighet att delta i processen. Särskilt i större organisationer är det av signifi-

kant betydelse med effektiva kommunikationsmedel då åsikter från ett stort antal medarbetare ska beaktas (Johansson, 2008).

Analys och diskussion

Efter den redogörelse för resultat och teori som gjorts ska dessa nu ställas mot varandra. Vad som framgått av dokumenten och intervjuerna ska jämföras med aktuell litteratur för att sedan dra slutsatser om behandlade ämnen. Detta görs löpande utifrån de avsnitt som utgjort resultat och teori.

Kompetensförsörjningsplanerna

Kompetensförsörjning är som nämnt inget nytt för SUS, utan är något som de alltid sysslat med. 2016 beslutade de däremot om att införa en mer grundläggande struktur i detta arbete genom att inleda ett årligt projekt av att upprätta kompetensförsörjningsplaner. 2017 års kompetensförsörjningsplaner blev således något mer av en revidering av fjolårets arbete. Syftet med planerna var alltså att stanna upp och reflektera över arbets-sätten med kompetensförsörjning samt att dokumentera detta till en vidare utsträckning än vad som tidigare gjorts. På så sätt skulle kompetensförsörjningen på SUS tydliggöras och effektiviseras. Detta arbete har starka kopplingar till Anttilas (2001) beskrivningar av kompetensförsörjning. I övrig litteratur beskrivs liknande processer till större del av andra begrepp, som talent management, men eftersom övriga begrepp kan skiljas något från kompetensförsörjning blir Anttilas (2001) teorier mer praktiskt tillämpbara. Någon vidare analys av detta är däremot inte nödvändigt, då kompetensförsörjningsplanerna i huvudsak beskrivits för att bidra till en grundläggande förståelse för uppsatsen. Planerna i sig består å andra sidan av de begrepp som kommer behandlas i följande avsnitt om delaktighet, motivation och kommunikation.

Det som bör göras gällande i denna inledande del av analys-avsnittet är dock hur arbetet med kompetensförsörjningsplanerna var strukturerat. Som resultatet skildrar varierade arbetet till viss utsträckning bland de olika verksamhetsområdena på SUS. Verksamhetsområdena upprättade alla samlade planer för hela verksamhetsområdet, vilket var förenligt med kravet från Region Skåne. Regionen ställde däremot inget krav på att specifika planer upprättades för var enhet, vilket också varierade inom verksamheterna. Vissa enheter upprättade egna kompetensförsörjningsplaner, vilka sedan utgjorde grund för de samlade planerna för verksamhetsområdena. Andra enheter ansågs inte behöva det och utgick därför från de samlade verksamhetsområdenas planer. Bland de som upprättat specifika planer för enheterna har ansvaret varierat. I vissa fall har enhetscheferna ägt planerna medan andra enhetschefer knappt varit delaktiga, där HR-medarbetare har tagit större plats. HR har i andra fall endast använts som stöd i kombination med de dokument som tilldelats av Region Skåne för att hjälpa cheferna i upprättandet av planerna. Utifrån Schneiders (1997) och Eriksons (1992) litteratur om policydokument framhävs vikten av att en policy medför ett konsekvent arbetssätt i organisationen. Med tanke på de skilda verksamheterna på SUS var det logiskt att somliga kompetensförsörjningsplaner upprättades specifikt för vissa enheter, medan andra upprättade gemensamma planer. Oavsett vilket av dessa har idén varit att uppnå en samlad bild över kompetensförsörjningen, vilket överensstämmer med litteraturen. De praktiska delarna som Schneider (1997) ansåg viktiga för ett policydokument kunde till stor del hittas i

guiden från Region Skåne. Samtliga frågor om vad, vem, när och hur, vilka skildras av Schneider (1997), kunde besvaras med hjälp av denna guide.

Ytterligare en aspekt som bör beaktas innan uppsatsens begrepp analyseras är den tidsbrist som framgick i intervjuerna. Samtliga intervjupersoner beskrev utmaningen att hitta tillräcklig tid att avsätta för kompetensförsörjningsplanerna. Flera av dessa beskrev arbetet som otillräckligt prioriterat, vilket medförde en del konsekvenser för arbetet. Exempelvis de enhetschefer som varit mindre delaktiga kunde härledas till att inte hitta tid för det. Utifrån detta för jag en reflektion att om mer tid avsatts för kompetensförsörjningsplanerna hade det varit möjligt att arbetet tagits på större allvar. Till exempel om ansvaret fullt ut legat på var enhetschef att upprätta planerna hade det kunnat få en tydligare förankring i verksamheten eftersom enhetscheferna är första linjens chef och till störst del medverkande i det operativa arbetet. De har också närmst kontakt med medarbetarna, vilket hade kunnat medföra en högre grad delaktighet. Genom bredare förankring av planerna i verksamheten hade arbetet med kompetensförsörjning blivit mer konsekvent, vilket Erikson (1992) belyste vikten av. Eftersom planerna inte tas på tillräckligt allvar väcks frågan om kompetensförsörjningen alltid sker utifrån samma utgångspunkter eller om olika metoder används från gång till gång. Min poäng är att det måste finnas en bakomliggande tanke som styr var enskild situation. På så sätt kan oregelbundenheter, som Erikson (1992) påpekade, undanröjas och bidra till en mer effektiv kompetensförsörjning.

Jag argumenterar alltså för att kompetensförsörjningsplanerna borde tas på större allvar, och för att ansvaret ska kunna ligga längre ut i linjen. För att göra det anser jag att arbetet måste göras mer löpande. Av intervjuerna framgår att planerna till stor del ses som ett tillfälligt projekt, snarare än en naturlig del av verksamheten. Vad som ytterligare önskas av intervjupersonerna är större engagemang från enhetscheferna. De måste prioritera planerna ytterligare för att uppnå en högre nivå av kompetensförsörjning. Genom att göra arbetet med kompetensförsörjningsplaner som en mer naturlig del av verksamheten anser jag att SUS kan effektivisera arbetet. I nuläget ser cheferna processen som ett tillfälligt projekt som måste bli klart inom viss utsatt tid. Denna struktur är gynnsamt på sitt sätt, att det blir tydligt var det börjar och slutar, vilket styrks av Eriksons (1992) teori om att lärdomar från arbetet med policyn kan överföras till nästa utgåva. Detta stämmer överens med det nuvarande arbetssättet på SUS då årets kompetensförsörjningsplan varit något av en revidering av fjolårets. Det jag anser viktigt att framföra är att kompetensförsörjning å andra sidan inte har en deadline. Det berör frågor som verksamheten arbetar med var dag året runt. Detta är inte chefernas syn på kompetensförsörjning i nuläget. För dem är det som nämnt ett tillfälligt projekt, vilket medför konsekvenserna av att det inte fullt ut tas på allvar och andra uppgifter prioriteras före. Om processen istället sågs som en pågående process, utan början och slut, tror jag att kompetensförsörjningen hade tagits på större allvar. Sammantaget kan arbetssättet med årliga kompetensförsörjningsplaner vara gynnsamt för SUS, men för att uppnå full potential måste det bli en större prioritering och ses som en löpande process.

Delaktighet

Intervjupersonerna beskriver medarbetarnas delaktighet i det strategiska arbetet som en nödvändighet för verksamhetens arbete. Eftersom medarbetarna är mest insatta i det operativa arbetet besitter de värdefull kunskap om vilka strategiska beslut som bör tas. Detta kan härledas till teorier om deltagande ledarskap, att medarbetarnas åsikter beaktas vid beslut (Schein, 1980 & French, 2011). När medarbetarna ges utrymme att förmedla sina åsikter, och när dess åsikter faktiskt beaktas, kommer de till större utsträckning fullfölja det som beslutet berör. Beslutet kommer också vara av högre kvalitet (Lindmark, 2011). Ur intervjuerna framgår att medarbetarna på SUS är delaktiga i strategiska frågor som anses relevanta för dem att påverka, som hur de arbetar för att attrahera och behålla personal. I huvuddrag anser jag därför delaktigheten av medarbetare i det strategiska arbetet vara väl tillgodosedd på SUS. Å andra sidan gavs beskrivningar under intervjuerna om att tiden inte alltid räckte till. Cheferna tvingas då stå för större delen av beslutsfattandet. I dessa fall betonade intervjupersonerna att cheferna tydliggjorde för medarbetare om varför det beslutet togs som det gjordes. Detta tillvägagångssätt stämmer överens med åtråvärt ledarskap i litteraturen. Medarbetarna ska till så stor utsträckning som möjligt vara delaktiga i beslutsfattandet. När möjlighet för det saknas är det viktigt att chefen kan motivera sitt beslut (Lindmark, 2011).

Jag drar därför slutsatsen att delaktigheten till största del är väl fungerande på SUS. Intervjupersonerna bekräftar att kompetensförsörjningsplanerna bör ligga på en högre nivå i verksamheten, som det i nuläget förhåller sig. De anser generellt att medarbetarna är tillräckligt delaktiga i nuläget och att det därför borde fortsätta i den utsträckning som det gör nu. Huruvida delaktigheten borde vara en del av kompetensförsörjningsplanerna varierade mellan intervjupersonerna. Slutsats kan dras att det definitivt tillför en central punkt i planerna men i vilken omfattning är oklart.

Motivation

Gällande motivation framgick tydliga samband mellan teori och praktik. Medarbetarna på SUS beskrevs som att de främst motiverades av yrket i sig, vilket litteraturen också anger som främsta motivationsfaktor. Just vårddyrken används ofta som exempel i litteraturen vid beskrivning av yrken som upplevs som en livsuppgift (Berséus, 2004). Det går därför att urskilja att medarbetarna på SUS huvudsakligen motiveras av sitt arbete, att hjälpa patienter. En annan viktig motivationsfaktor beskrivs i teori-avsnittet vara ett utvecklande arbete (Rožman, 2017). Intervjupersonerna anser att SUS tillgodoser detta till hög utsträckning genom att erbjuda kurser och vidareutbildningar. Utöver det anses medarbetarna på SUS motiveras av de arbetsförhållanden och arbetsvillkor som de tillhandahålls där. Dessa kan liknas med de belöningar som beskrivits utifrån litteraturen (Lindmark, 2011 & Berséus, 2004). Belöningarna är särskilt viktiga för verksamhetens rykte, vilket framgår av både litteraturen och intervjuerna. I och med den höga efterfrågan på flera av vårdens yrken menar jag att ett gott rykte därför är avsevärt betydelsefullt för exempelvis en enhets kompetensförsörjning. Den främsta anledningen som av intervjuerna ansågs minska motivationen på SUS var den höga arbetsbelastning som medarbetarna utstår. Även om det i stort var den enda faktorn som ansågs påverka motivationen negativt, beskrevs den samtidigt som markant framstående.

Utifrån detta kan jag dra slutsatsen att motivationen generellt är någorlunda låg bland medarbetarna på SUS och att arbetsbelastningen definitivt är en stor nackdel. Eftersom medarbetarna är mest insatta i denna fråga, vilket också berör hur SUS blir en attraktiv arbetsplats, bör deras åsikter beaktas till stor del i den framtida kompetensförsörjningen. På grund av utmaningarna inom rekrytering och att behålla kompetent personal borde motivation vara en central del av kompetensförsörjningsplanerna. Utifrån resultatet och teorin är det säkert att påstå att motivationen är avgörande för om kompetensförsörjningen på SUS kommer bära eller brista.

Kommunikation

Ytterligare en punkt som av intervjuerna och litteraturen framgår som avgörande är kommunikation. Kommunikationen beskrevs vid intervjuerna som till största del fungerande. De brister som beskrevs påstods inte påverka kompetensförsörjningen, utan berörde snarare andra processer i organisationen. Kommunikationen beskrevs således på ett mer allmänt plan. Kommunikationskanalerna skildrades som väl fungerande och majoriteten av intervjupersoner var överens om att dessa inte behövdes kompletteras ytterligare. Däremot på vilka sätt kanalerna användes ansåg flera respondenter inte vara fullt optimalt. Det framgick att kommunikationskanalerna inte utnyttjades till sin fulla potential. Hur detta specifikt skulle kunna göras annorlunda är svårt att beskriva då intervjupersonerna inte själva gav exempel på det.

Jämfört med teorier om kommunikation (Lindmark, 2011 & French, 2011) framhäver resultatet att kommunikation mellan och inom de olika nivåerna av organisationen därför fungerar väl, dels vertikalt men också horisontellt. Min uppfattning är att cheferna har både god formell och informell kommunikation med sina medarbetare, vilka på varsina sätt tillgodoses genom de olika kommunikationskanaler som återgetts i resultatet.

Därför drar jag slutsatsen att alla möjligheter för en god kommunikation finns men att SUS inte nått full potential där ännu. Majoriteten av respondenterna menade att kommunikationen fungerade väl och att utmaningarna med kompetensförsörjningen inte hade med den delvis bristande kommunikationen att göra. Utifrån teorier om kommunikation och ledarskap (French, 2011, Lindmark, 2011 & Johansson, 2008) anser jag att det utrymme för utveckling som föreligger SUS till största del ligger på cheferna. Cheferna agerar ofta som förebilder till medarbetarna och särskilt i nya processer som uppriktandet av kompetensförsörjningsplanerna på SUS är det essentiellt för processens utfall att cheferna stöttar det. Hur cheferna genom kommunikation förmedlar aspekter av processen till medarbetarna är därför minst sagt betydelsefullt. Trots detta kunde inte någon av intervjupersonerna återge hur kommunikationen planerats för i årets kompetensförsörjningsplaner.

Den slutsats jag drar om kommunikationen på SUS är därför att det inte är en tillräckligt prioriterad fråga. Eftersom detta definitivt är något cheferna arbetar med dagligen är det

eventuellt en fråga som de behöver stanna upp och reflektera kring. Konkreta tillvägagångssätt för hur exempelvis kompetensförsörjningsplanerna förmedlas till medarbetarna samt hur medarbetarna ges utrymme att bidra till den kan vara en punkt som borde finnas med i planen. På så sätt säkras också till vidare utsträckning att delaktigheten tillgodoses, vilket i sin tur ökar medarbetarnas motivation.

Delaktighet, motivation och kommunikation

De tre begreppen är alltså många gånger starkt sammankopplade, vilket har exemplifierats med denna uppsats. Utifrån hur litteraturen beskriver förhållandet mellan dessa begrepp (Johansson, 2008, Yukl, 2012, Jacobsen, 2013, Huang, 2010 & Lindmark, 2011) är min avslutande reflektion följande.

Ökad delaktighet av medarbetarna bidrar till att öka deras motivation. Även kommunikationen kan påverka motivationen samtidigt som det är en förutsättning för delaktighet. Begreppen kan ses som en kedja av delar som alla var för sig måste hålla för att kedjan ska bli fullständig. Ett stort ansvar för att hålla kedjan hel är att cheferna på de olika nivåerna tar sitt ansvar. Ledarskapet är en viktig fråga för SUS med tanke på organisationens stora omfattning. För att en process ska gå igenom och tas emot på ett positivt sätt är därför ledarskapet ett måste för att det ska landa i organisationens många delar. Därefter krävs självklart engagemang från medarbetarna också samt att alla förutsättningar som behövs finns. Den största utmaningen i årets arbete med kompetensförsörjningsplanerna har som nämnt varit att engagera cheferna. I och med deras tunga arbetsbelastning och tidsbrist är det svårt att prioritera kompetensförsörjningen i önskad utsträckning, men om cheferna inser vilket värde en god kompetensförsörjningsplan medför har SUS alla förutsättningar för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare.

Avslutande diskussion

Med uppsatsen i backspegeln är det lätt att se hur mycket arbetet kom att förändras under processens gång. Syftet var att analysera enhetschefernas process i upprättandet av kompetensförsörjningsplaner utifrån begreppen delaktighet, motivation och kommunikation samt att behandla de stöddokument SUS erhöll av Region Skåne. Även om detta syfte i mångt och mycket är besvarat är det svårt att säga hur resultatet hade skilt sig om fler enhetschefer hade medverkat i intervjuer. Denna ursprungliga fokusgrupp kom att bli enbart en av flera yrkesgrupper som intervjuades. Det är därför möjligt att en mer riktig beskrivning av enhetschefernas arbete hade kunnat göras om dessa fullt ut kunde besvara intervjuens frågor i förstahand. I denna uppsats gavs snarare beskrivningar i andra hand då intervjupersoner som inte var enhetschefer berättade om enhetschefernas arbete. Uppsatsen grundas dock i ett socialkonstruktivistiskt perspektiv, vilket låter oss lita på att det som framgått av intervjuerna stämmer. Intervjupersonerna hade också god insikt i berörda frågor. Därför anser jag att syftet är besvarat.

Metoddiskussion

I arbetet med denna studie uppstod en del utmaningar. Somliga var av mindre betydelse medan andra påverkade uppsatsen till större del. Väsentliga aspekter av detta ska nu diskuteras. En av de största utmaningarna i arbetet med denna uppsats var att hitta lämplig litteratur om kompetensförsörjning och kompetensförsörjningsplaner. Anttilas (2001) forskning var till stor del tillämpbar men inte till fullo komplett. Med tanke på att kompetensförsörjning är en fråga som många organisationer ställs inför borde det forskas ytterligare inom detta. Med djupare ingående litteratur om hur kompetensförsörjningsplaner borde användas i organisationer som SUS hade ytterligare slutsatser kunnat dras. Reflektion bör även föras om de praktiska tillvägagångssätten gällande metod. Majoriteten av intervjuerna kunde genomföras utan särskilda hinder men de oväntade telefonintervjuerna blev av annan karaktär. Om möjlighet hade funnits att även intervjua dessa respondenter personligen hade de med viss sannolikhet bidragit till ett mer givande resultat. Ytterligare en aspekt som bör nämnas är generella begränsningar med denna uppsats resultat. Med tanke på uppsatsen omfattning och möjligheter resulterade uppsatsen i en mindre kvalitativ studie. Det är därför inte möjligt att generalisera resultatet i någon vidare mening. Å andra sidan var inte det syftet med uppsatsen men ett högre antal intervjupersoner hade möjligtvis bidragit till ett resultat som varit mer intressant ur andra perspektiv.

Avslutande reflektioner

Utifrån vad denna uppsats framfört kan följande göras gällande. SUS är i uppstarten av ett nytt sätt att arbeta med kompetensförsörjning, vilket annars varit en del av verksamheten under lång tid. Genom detta nya tillvägagångssätt, med en årlig kompetensförsörjningsplan, tillgodoses en del aspekter samtidigt som nya utmaningar uppstått. Delaktigheten fungerar väl och det finns en bakomliggande tanke om hur de ska arbeta med motivation och kommunikation, varav de sistnämnda frågorna har utrymme för utveckling. Stora utmaningar föreligger SUS gällande hur hög arbetsbelastning och svårigheter inom bemanning hanteras. Detta är övergripande utmaningar inom vården, vilket inte

enbart innefattar SUS i Lund. Min förhoppning är därför att arbetet med kompetensförsörjning på SUS, genom denna uppsats, även kan vara lärorikt för andra sjukhus som står inför liknande utmaningar.

För att förbättra nämnda utvecklingsområden måste cheferna på SUS inse värdet av att arbeta löpande med dessa frågor. Det finns ett behov av att prioritera detta ytterligare än vad det görs i nuläget. Det är en utmaning på organisationsnivå, att inse värdet i dessa frågor. Även cheferna har stor tidsbrist, vilket möjligtvis ligger på en högre nivå i organisationen att förbättra. Om cheferna tillgodoses mer tid för kompetensförsörjningen, exempelvis genom stöd av ledningen, ges de utrymme att förbättra den nuvarande situationen. Om cheferna sedan inser värdet av att arbeta med dessa frågor löpande kan vi förhoppningsvis se en förändring i detta arbete. På individnivå ligger den främsta utmaningen i motivationen, vilket förutsättningarna för att lyckas finns på SUS. Motivation är också en fråga medarbetarna, individerna, har god insikt om. Genom att ta tillvara på medarbetarnas åsikter om vad som motiverar dem, samt att göra det till en etablerad del i kompetensförsörjningsplanerna, kan SUS lättare hantera utmaningar inom bemanning i framtiden.

Framtida forskning

Specifikt utifrån denna uppsats hade det varit intressant att undersöka den ursprungliga idén genom att enbart intervjua enhetschefer. Utifrån begränsningarna med denna uppsats hade det varit relevant att ge enhetscheferna möjligheten att uttrycka sina tankar om ämnet. Denna uppsats är också bunden till årets arbete med kompetensförsörjningsplaner. Eftersom SUS fortfarande är i inledningsfasen till detta tillvägagångssätt, med detta vara det andra året kompetensförsörjningsplaner upprättas, hade en liknande frågeställning säkerligen medfört andra resultat nästa år. Jämförelser hade då kunnat föras mellan uppsatsernas resultat från år till år. Exempelvis hade det varit intressant att analysera vad cheferna tagit med sig från detta års arbete och eventuella lärdomar från denna uppsats i den framtida kompetensförsörjningen. Det hade också varit relevant att lyssna till medarbetarnas åsikter om dessa frågor. Som nämnt är medarbetarna inte direkt delaktiga i en del av de strategiska frågor som behandlats i denna uppsats, men det är ändå frågor som berör dem. Exempelvis en enkätstudie hade kunnat genomföras som undersöker medarbetarnas syn på berörda ämnen. Liknande studier, som denna uppsats eller nämna förslag till ytterligare forskning, borde också fortsätta genomföras på andra sjukhus i Sverige och andra delar av världen. Hur arbetar andra sjukhus med utmaningar inom kompetensförsörjning jämfört med SUS? Det är även möjligt att jämförelser kan göras med andra branscher i samhället. Hur arbetar de med delaktighet, motivation och kommunikation?

Referenser

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet* (uppl. 1:1). Malmö: Liber.
- Anttila, M. (2001). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process* (uppl. 1). Stockholm: Ekerlids förlag.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik* (uppl. 4). Lund: Studentlitteratur.
- Berséus, A. (2004). *Chef och ledare* (uppl. 1). Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur.
- Bruzelius, L., Skärvad, P. (2011). *Integrerad organisationslära* (uppl. 10:3). Lund: Studentlitteratur.
- Burr, V. (2015). *Social constructionism* (uppl. 3). New York: Routledge.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (uppl. 7). New York: Routledge.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (uppl. 3:2). Lund: Studentlitteratur.
- Erikson, P. (1992). *Planerad kommunikation* (uppl. 5:1). Malmö: Liber AB.
- Esiasson, P., Giljam M., Oscarsson, H., Wägnerud, L., Towns, A. (2017). *Metodpraktikan - konsten att studera samhälle, individ och marknad* (uppl. 5). Stockholm: Norstedts Juridik.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys* (uppl. 2). Stockholm: Liber.
- French, R., Rayner, C., Rees, G., Rumbles, S., Schermerhorn Jr, J., Hunt, J., Osborn, R. (2011). *Organizational Behaviour* (uppl. 3). New York: John Wiley & Sons.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Wiley InterScience*. 31 (1): 130-137. doi: 10.1002/job.636.
- Illeris, K. (2013). *Kompetens* (uppl. 1:1). Lund: Studentlitteratur.
- Inspektionen för vård och omsorg. (2017). *Tillsynsrapport 2016*. Inspektionen för vård och omsorg. <https://www.ivo.se/globalassets/dokument/publicerat/rapporter/rapporter-2017/tillsynsrapport-2016.pdf> (Hämtad 2017-09-19).
- Jacobsen, D. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* (uppl. 2). Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C., Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser* (uppl. 1:1). Malmö: Liber AB.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik* (uppl. 2). Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi* (uppl. 1.) Stockholm: Natur och Kultur.

- Lindmark, A. (2011). *Human Resource Management – organisationens hjärta* (uppl. 2:1). Lund: Studentlitteratur.
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet* (uppl. 1:17). Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (uppl. 4:7). Lund: Studentlitteratur.
- Region Skåne (2017). *Guide Kompetensförsörjningsplan*. Opublicerat dokument.
- Rožman, M., Treven, S., Čančer, V. (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research*. 8 (2): 19-21. doi: 10.1515/bsrj-2017-0013.
- Schein, E. (1980). *Organizational Psychology* (uppl. 3). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schneider, A., Ingram, H. (1997). *Policy Design for Democracy* (uppl. 1). University press of Kansas.
- (2016-10-06). Skånes Universitetssjukhus, Om Sjukhuset. Hämtad: 2017-09-15. <https://vard.skane.se/skanes-universitetssjukhus-sus/om-oss/organisation/>
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare* (uppl. 2). Stockholm: Liber.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (uppl. 4). Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Pearson Education Limited

Bilaga 1: Intervjuguide

Information

Jag läser sista året på Personal- och Arbetslivsprogrammet här i Lund. Min inriktning på programmet är pedagogik och just nu ska jag skriva min kandidatuppsats.

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ni arbetar med att upprätta era kompetensförsörjningsplaner men min förhoppning är att resultatet även kan bidra till er organisation.

Samtycke

Ditt deltagande är självklart frivilligt. Om du skulle ha några frågor kan du kontakta mig på mejl. Jag värdesätter ditt deltagande högt så jag uppskattar verkligen att du ställer upp.

Konfidentialitet

Allt som sägs här behandlas konfidentiellt. Det är bara jag och möjligtvis min handledare som kommer ha tillgång till detta. Inget du säger kommer kunna spåras tillbaka till dig.

Nyttjande

Det som sägs här kommer självklart bara användas i forskningssyfte.

Inspelning

Jag tänkte med ert samtycke spela in intervjun. Det är bara för att underlätta för mig och för att undvika missförstånd. Jag gör intervjuerna själv och om jag måste skriva ner allt som sägs blir det väldigt distraherande, men som sagt behandlas allt konfidentiellt. Om jag får möjlighet att spela in kan jag vara mer uppmärksam, vilket bidrar till en mer givande intervju.

Frågor

1. Vad är din yrkestitel här på SUS?

Vad innebär det?

Vilka arbetsuppgifter har du?

Vilket ansvar har du? (chef?)

2. Hur länge har du jobbat med det?

Hur länge har du jobbat på SUS?

Kort om vad gjort tidigare

3. Vad arbetar ni på er enhet med just nu?

Har ni några projekt på gång?

KFP

4. Kan du berätta om arbetet med KFP?

Syfte

Vad går det ut på?

Vad är din roll i arbetet med KFP?

Vilka andra har varit inblandade? Har medarbetarnas åsikter beaktats?

Vilka utmaningar har ni stött på?

Har ni fått någon hjälp i arbetet? Ex HR

5. Har du/ni använt er av guiden och mallen från Region Skåne?

På vilka sätt?

Vad har varit användbart?

Har det varit ett bra stöd?

Vad har varit bra?

Vad saknade du?

Om nej: Vad har ni använt istället?

6. Hur delaktiga är dina medarbetare i det strategiska arbetet?

Till vilken utsträckning beaktas deras åsikter vid beslut?

Hur delaktiga anser du att de borde vara?

På vilket sätt har du/ni utformat KFP för att tillgodose detta?

Hur kommer det gynna er verksamhet?

7. Hur viktigt tycker du det är att dina medarbetare är motiverade i sitt arbete?

Hur motiverade är de i nuläget?

Vad gör du i nuläget för att motivera dem?

Hur planerar du för att motivera dem (i framtiden, mer långsiktigt)?

Är detta något du tagit med i KFP?

Hur kommer det gynna er verksamhet?

8. Hur ser kommunikationen ut mellan dig och dina medarbetare?

Vad fungerar bra/mindre bra?

Hur viktigt anser du att detta är?

Är det något du planerat för i KFP?

Hur kommer det gynna er verksamhet?

9. Som jag förstår arbetade ni med KFP förra året också.

Hur fungerade det? (kort)

Hade ni guide/mall till hjälp då också?

Vad var bättre/sämre detta år?

Hur hade du velat att arbetet med KFP ser ut nästa år?

10. Vilka möjligheter anser du KFP bidrar med?

Nu och i framtiden?

11. Har du några övriga frågor du vill diskutera?

Fler tankar kring KFP?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se