



# RAPPORT

## Innovasjon i turnus

Vikarpool – ikke optimalt, men bedre enn en 18 prosents stilling

Kari Ingstad



# Innovasjon i turnus

Vikarpool – ikke optimalt, men bedre enn en 18 prosents stilling

Kari Ingstad

Høgskolen i Nord-Trøndelag  
Rapport nr 98  
ISBN 978-82-7456-717-7  
ISSN 1504-7172  
Steinkjer 2014



Høgskolen i Nord-Trøndelag utgir følgende publikasjonsserier: Rapport, Utredning, Arbeidsnotat og Kompendium

HiNT-Rapport forbeholdes publisering av forskningsarbeider som utgår fra HiNTs fagmiljøer. Rapportene skal fagfellevurderes på faglig og formelt grunnlag før publisering.

Se: [http://www.hint.no/forskning/publisering/hint\\_publicasjoner](http://www.hint.no/forskning/publisering/hint_publicasjoner)

Rettighetshaver

Høgskolen i Nord-Trøndelag

Tilgjengelighet

Åpen

Publiseringstype

Digitalt dokument (pdf)

Redaksjon

Bibliotekleder

Kvalitetssikret av:

Aud Moe, høgskolelektor HiNT (intern)

Nina Amble, førsteamanuensis/Dr. philos, Høgskolen i Oslo og Akershus (ekstern)

Nøkkelord:

Deltid, sykehjem, sykepleie, turnus, vikarpool

Key words:

Part-time, elderly care, nursing, shift-work

Opplysninger om publikasjonsserien fås ved henvendelse HiNT:

Biblioteket Steinkjer, Postboks 2501, 7729 Steinkjer, tlf. 74 11 20 65 eller epost:

[bibsteinkjer@hint.no](mailto:bibsteinkjer@hint.no) eller [bibliotekleder@hint.no](mailto:bibliotekleder@hint.no)

## INNHold

<b>SAMMENDRAG</b>	2
<b>INTRODUKSJON</b>	4
<b>Omfang av heltids- og deltidsstillinger i Verdal og Levanger</b>	4
<b>Vikarpool</b>	5
<i>Vikarpoolordningen i Innherred samkommune</i>	6
<b>Bakgrunn og idé</b>	7
<b>Hensikt og problemstillinger</b>	8
<b>METODE</b>	9
<b>Spørreundersøkelse blant ansatte i sykehjem</b>	9
<b>Kvalitative dybdeintervju</b>	10
<i>Praktisk metode</i>	11
<b>RESULTATER: HVORDAN FUNGERER VIKARPOOLORDNINGEN?</b>	13
<b>Spørreundersøkelsen</b>	13
<i>Ansattes stillingsprosent og faktiske arbeidstid</i>	13
<i>Hvem ønsker å arbeide mer?</i>	15
<i>Turnusønsker</i>	15
<b>Resultater fra dybdeintervju</b>	18
<i>Økt stillingsstørrelse, men ikke nok</i>	18
<i>Bedre kontinuitet</i>	20
<i>Kvalitet og ansvar</i>	24
<i>Passer for noen – ikke for alle</i>	27
<i>Tidsbesparende både for leder og ansatte</i>	29
<i>Hjelgeproblematikk</i>	31
<i>Potensiale for mer vikarpool?</i>	32
<b>DISKUSJON</b>	36
<b>KONKLUSJON</b>	39
<b>LITTERATURLISTE</b>	40
<b>Vedlegg 1</b> Spørreundersøkelse	42
<b>Vedlegg 2</b> Intervjuguide ansatte	44
<b>Vedlegg 3</b> Intervjuguide ledere	47

## **SAMMENDRAG**

I Levanger kommune har bare 6,5 prosent av ansatte som arbeider turnus innen pleie og omsorg hel stilling, mens dette tallet for Verdal kommune er 8,5 prosent. Dette er langt under landsgjennomsnittet, hvor 30 prosent av ansatte i pleie- og omsorgssektoren arbeider heltid.

Prosjektet «Fast, men vikar» er et av flere prosjekter i Innherred samkommune hvor hensikten har vært å redusere omfanget av uønsket deltid. I denne rapporten belyses dette prosjektet nærmere, og det ses på hvordan ansatte som arbeider i vikarpool, og ledere som administrerer dette, opplever denne ordningen. I tillegg belyses omfanget av frivillig og ufrivillig deltid ved institusjonene i Verdal og Levanger kommune.

Gjennom vikarpoolordningen har mange ansatte fått økt sin stillingsprosent. Ingen ved Skogn helsetun, Åsen helsetun og Verdal bo- og behandlingssenter arbeider nå ufrivillig deltid under 50 prosent. Slik har man gått skritt i riktig retning for å øke ansattes stillingsprosent, men fortsatt er det mange ansatte som ønsker å arbeide mer. 50 prosent stilling er ikke nok til å forsørge seg selv og familien, og mange ansatte er avhengige av å jobbe ekstravakter. Hele 63 prosent av de som arbeider deltid ønsker å arbeide mer enn den faste stillingsprosenten de har i dag.

Denne studien viser at det å arbeide i vikarpool har både positive og negative sider. Det mest positive de ansatte trekker fram, er at de har fått økt sin stillingsprosent. I tillegg har man fått større kontinuitet i arbeidet, fordi man har fått en mer stabil bemanning, og flere ansatte som går i større stillinger. Mange ansatte opplever likevel at de har dårligere kontinuitet i arbeidet enn andre ansatte. Dette skyldes at ansatte i vikarpool ikke er fast på en post, men må regne med å bli flyttet rundt på de postene hvor det er behov.

Å arbeide i vikarpool innebærer noe større usikkerhet og utrygghet i form av at man ikke alltid kjenner pasientene veldig godt. Ansatte i vikarpool arbeider på flere ulike poster, og får gjerne beskjed om hvor man skal arbeide på kort varsel. Mennesker ønsker og tåler slik utrygghet forskjellig, og denne undersøkelsen tyder på at noen passer bedre til å arbeide i vikarpool enn andre.

Flere forhold kan gi ansatte i vikarpool en bedre og mer forutsigbar arbeidssituasjon. Det å få vite en eller flere dager i forveien hvilken post man skal arbeide på, er positivt. Arbeidsdagen oppleves bedre om man kan innstille seg på forhånd hvor man skal arbeide. I tillegg oppleves det positivt for ansatte i vikarpool å få en viss kontinuitet i arbeidet. Å arbeide noen dager på samme post, men samtidig rullere jevnlig på alle postene man tilhører, er positivt. Dersom man plasseres på en post man ikke hadde vært ved på flere uker, øker utryggheten.

Vikarpool bidrar til å frigjøre tid for ledere og ansatte fordi man bruker mindre tid på å få tak i vikarer ved fravær.

Mange ansatte i vikarpool går over i andre stillinger når de får mulighet til det. Det kan henge sammen med at mange ønsker større tilhørighet til en avdeling, men det kan også henge sammen med at ansatte i vikarpool arbeider hyppigere helg. Ansatte i vikarpool arbeider 5 av 12 helger, eller annenhver helg, uten at de har større stillingsprosent enn andre ansatte som arbeider hver 3. helg. Det er mer attraktivt å arbeide hver 3. helg, noe som kan være årsaken til at ansatte i vikarpool søker andre stillinger.

Noen ansatte i vikarpool føler seg utestengt fra fagmiljøet, fordi de ikke tilhører en bestemt post. De får ikke mulighet til å være primærkontakt for pasienter, og de må være igjen på avdelingen mens andre ansatte har gruppemøter. Ansatte i vikarpool kjenner ikke enkeltpasienter like godt som de som går fast på en post, men de har derimot kunnskap som går på tvers av de ulike postene. Denne kunnskapen er verdifull, og kan brukes til å utvikle kvaliteten i tjenester på tvers av ulike poster. For eksempel kan ansvarsoppgaver knyttet til livskvalitet, hygiene og ernæring, som går på tvers av avdelinger, gi ansatte i vikarpool større opplevelse av ansvar og mening i arbeidet.

Vikarpool har ført Verdal og Levanger kommune et skritt videre på veien mot å øke ansattes stillingsstørrelse, men de er ikke i mål. Vikarpool er alene ikke nok til å gi ansatte den stillingsprosenten de ønsker, eller skape en heltidskultur. Årsaken til dette er blant annet at vikarpool ikke løser bemanningsutfordringen på helg.

## **INTRODUKSJON**

Hele 44 prosent av sysselsatte kvinner i Nord-Trøndelag arbeider deltid. Vest-Agder er det eneste fylket i landet hvor flere kvinner jobber deltid enn i Nord-Trøndelag. Der arbeider 44,5 prosent av kvinnene deltid. I Sør-Trøndelag arbeider eksempelvis 34,7 prosent av kvinnene deltid, mens landsgjennomsnittet er 34,5 prosent (SSB 2014). Deltidsandelen varierer mellom sektorer og mellom ulike virksomheter. Spesielt innen pleie- og omsorgssektoren ser vi at mange arbeider deltid, med omtrent 70 prosent deltidsstillinger (NOU 2012:15). Andelen heltidsstillinger varierer mellom ulike kommuner. Hele 90 prosent av kommunene har en heltidsandel som ligger under gjennomsnittstallet. Halvparten av kommunene har en heltidsandel på 23 prosent eller mindre. I en typisk, kommune vil knapt én av fire ansatte innen pleie og omsorg ha full stilling (Moland og Bråthen 2012). Størst andel heltid finner vi i de store byene og i kommuner i Finnmark (Moland og Bråthen 2012).

Mange kommuner arbeider med å redusere bruken av deltid. Foreløpig eksisterer det mange alternative løsninger (for eksempel langturnus, 3-3 turnus, vikarpool, økt grunnbemanning, med mer) (Amble 2008, Ingstad 2011, Moland 2012), uten at noen nødvendigvis har funnet fasiten på hvordan dette best mulig skal gjøres. Det er et stort behov for kunnskap om hvordan alternative turnusordninger fungerer. Arbeidstidsordninger bør fungere godt både for ansatte, arbeidsgivere og pasienter.

I Stortingsmelding 29 (2010-2011) ble det foreslått å bevilge 75 millioner kroner over en treårsperiode til tiltak som kan bidra til å redusere omfanget av ufrivillig deltid. Disse midlene var per januar 2013 fordelt til 47 prosjekter (Moland 2013), og prosjektet «Fast – men vikar» i Innherred samkommune er ett av de som fikk midler. Denne rapporten ser nærmere på nettopp dette prosjektet, og belyser hvordan vikarpoolordningen oppleves for ansatte og ledere, samt hvordan vikarpool kan bidra til å løse deltidsutfordringen.

### **Omfang av heltids- og deltidsstillinger i Verdal og Levanger**

I Verdal og Levanger kommune er det totalt 384 personer som arbeider turnus i institusjon, 187 personer i Verdal og 197 personer i Levanger. Blant alle ansatte som arbeider turnus i institusjon i Verdal kommune er det 16 personer som har 100

prosent stilling, mens 171 arbeider deltid. Det vil si at 8,5 prosent av de ansatte som arbeider turnus i institusjon i Verdal kommune har hel stilling. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse for de som arbeider deltid er 54 prosent.

I Levanger kommune er det 13 personer som har hel stilling av de som arbeider turnus i institusjon. 184 personer arbeider deltid. I Levanger er det altså bare 6,5 prosent av de ansatte som arbeider turnus i institusjon som har hel stilling. Gjennomsnittlig stillingsprosent for de som arbeider deltid er her 58 prosent (Disse tallene er hentet inn fra lønnsregisteret i Innherred samkommune).

Prosjektet «Fast, men vikar», er gjennomført ved de tre institusjonene: Åsen helsetun, Skogn helsetun og Verdal bo- og helsetun, og det er derfor interessant å se nærmere på tallene fra disse institusjonene. Ved Åsen helsetun er det til sammen 28 ansatte som arbeider turnus, og en av disse har hel stilling. Det vil si at 3,5 prosent av de ansatte som arbeider turnus har hel stilling. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse for de deltidsansatte er her 60,5 prosent. Bare tre personer har mindre enn 50 prosent stilling. Den minste stillingsstørrelsen er her 18,31 prosent.

Ved Skogn Helsetun er det til sammen 52 ansatte. 3 av disse har hel stilling, altså 6 prosent. Det er 7 ansatte som arbeider mindre enn 50 prosent, og den minste stillingen er på 13,85 prosent.

Ved Verdal bo- og helsetun er det 96 ansatte som arbeider turnus. 10 av disse har hel stilling, noe som betyr at 10,5 prosent har hel stilling. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse for de som arbeider deltid er 56,5 prosent. 5 personer arbeider mindre enn 50 prosent stilling, og den minste stillingsstørrelsen er 15,26 prosent.

Sammenlignet med gjennomsnittstallene for hele Norge, er det få hele stillinger ved institusjonene i Verdal og Levanger. På landsbasis er det i gjennomsnitt 30 prosent som arbeider heltid i pleie og omsorgssektoren (NOU 2012:15). Ved de 3 institusjonene som er med i prosjektet «fast, men vikar», er det mellom 3,5 prosent og 10,5 prosent som har hel stilling.

## **Vikarpool**

Vikarpool er en intern bemanningsenhet der arbeidstakeren er ansatt på heltid eller deltid (Moland 2013). Vikarpool innebærer at ansatte gis en fast stillingsbrøk i en vikar- eller ressursbank. Ansatte kan enten ha hele sin stilling i en vikarpool, eller de kan ha deler av sin stilling der, samtidig som de har en stilling i fast turnus på ett



arbeidssted. For eksempel kan man ha en 75 prosent stilling, hvorav 50 prosent av stillingen er fast på en avdeling, og 25 prosent av stillingen er i vikarpool hvor man må regne med å arbeide på ulike avdelinger. Å ha deler av eller hele sin stilling i vikarpool innebærer at ansatte får en fast stillingsstørrelse, men må regne med å arbeide på ulike tjenestesteder avhengig av hvor det er behov den aktuelle dagen. Slik kan ansatte i vikarpoolen anses som et «brannkorps» som kan settes inn ved behov ved forskjellige tjenestesteder (Moland 2007, 2012).

Ansatte i vikarpool kan ha avklart all arbeidstid på forhånd, der de har full oversikt over når de skal på jobb. En annen variant er at de har «ubunden» eller «fleksibel» arbeidstid, noe som medfører ordninger der ansatte har en avtalt stillingsstørrelse som er større enn den fastlagte arbeidstiden som inngår i turnusen. Dette innebærer at man kun går i fast turnus i deler av stillingen, og at arbeidet utover denne delen utføres via «vikarpoolen» ved ledige vakter, for eksempel i forbindelse med ferie, sykdom eller annet (Moland og Bråthen 2012, Moland 2013). Vikarpoolstillinger innebærer at ansatte får flere oppgaver og arbeid på flere steder, i tillegg til at noen kan få fleksibel arbeidstid (Amble 2008).

#### *Vikarpoolordningen i Innherred samkommune*

Tre sykehjem i Innherred samkommune, med til sammen 4 avdelinger, har siden 2012/13 gjennomført et prosjekt hvor de har innført vikarpool. Det har fortrinnsvis vært «småstillinger» (stillinger mindre enn 50 prosent) som er økt opp til minimum 50 prosent stilling, ved at vikarmidler har blitt omgjort til å ansette pleiere i faste stillinger. Hvor stor andel av vikarbudsjetten som er omgjort, varierer mellom sykehjemmene. Ved et sykehjem er 15 stillinger økt opp til minimum 50 prosent, noe som tilsvarer 5,03 årsverk, mens ved de to andre sykehjemmene er 10 stillinger økt opp med til sammen 1,9 årsverk.

Alle ansatte i vikarpool har fast avtalt arbeidstid, men varierende arbeidssted. I utgangspunktet var det tenkt at ansatte i vikarpool måtte gå mellom ulike sykehjem. Det viser seg imidlertid at vikarbehovet er så stort at alle har bare ett sykehjem som arbeidsplass. De ansatte har også kun en avdeling å forholde seg til, men de må arbeide på ulike poster innad på sykehjemmet. På det ene sykehjemmet innebærer

vakter i vikarpool å arbeide på 5 ulike poster, mens det på et annet sykehjem innebærer arbeid på 3 ulike poster. Til sammen på avdelingene er det mellom 34-42 pasienter. Ansatte i vikarpool må forholde seg til flere pasienter, flere kolleger og ulike arbeidskulturer, sammenlignet med ansatte som går fast på en post, og stort sett forholder seg til 8-14 pasienter.

Turnusplanen i vikarpool er fordelt fra mandager til fredager på dag og kveld. De fleste ansatte i vikarpool har oftere helgejobbing enn andre faste ansatte, da de arbeider 5 av 12 helger eller annenhver helg. Vaktene de har på helg, innebærer arbeid på faste avdelinger, og ingen av sykehjemmene har vikarpool på helgevakter. Det betyr at alle ansatte går inn i grunnbemanningen i helgene, og dersom det er fravær må man leie inn ekstra personell eller gå underbemannet. Når man har fravær i uken og det er en i vikarpool som har vakt, slipper man å leie inn ekstra personell, da den som er i vikarpool går inn og dekker dette fraværet.

Ordningen med vikarpool ble gjennomført gjennom en ordinær ansettelsesprosess, hvor de ansatte var kjent med at de måtte arbeide på flere avdelinger og at det innebar hyppigere helgejobbing.

## **Bakgrunn og idé**

«Fast- men vikar» er et av flere prosjekter i Innherred samkommune, hvor hensikten har vært å prøve ut ulike modeller som gir erfaring med hvordan man best mulig kan jobbe for å redusere omfanget av uønsket deltid. I tillegg til vikarpool har man gjort seg erfaringer med årsturnus og kombinasjonsstillinger. Målsettingen har vært å redusere antall «småstillinger» og øke gjennomsnittlig stillingsstørrelse innenfor de ressursene man har tilgjengelig. Det er altså de som har de minste stillingene som har vært prioritert, det har ikke vært en målsetting å få flere hele stillinger.

Prosjektet er et samarbeid mellom to kommuner inn under Innherred samkommune. Både styringsgruppe og prosjektgruppe er sammensatt på tvers av kommunene, og prosjektet er forankret gjennom et trepartssamarbeid.

Vinteren 2012/13 ble Høgskolen i Nord-Trøndelag kontaktet og invitert inn i prosjektet for å se nærmere på hvordan vikarpoolordningen fungerer for ansatte og

ledere. Samarbeidsorganet Innherredskommuner og HiNT innvilget midler til forskningsprosjektet.

### **Hensikt og problemstilling**

Hensikten med dette prosjektet er å belyse hvordan vikarpoolordningen innvirker på ansattes og lederes arbeidsforhold, samt se på hvordan den innvirker på deltidsandelen. Problemstillingene som belyses er:

- Hvordan oppleves det for ansatte å ha hele eller deler av sin stilling i vikarpool?
- Hvordan opplever ledere vikarpoolordningen?
- Hvordan har vikarpoolordningen påvirket deltidsandelen ved sykehjemmene der det er innført?

I denne studien har det også vært en målsetting å kartlegge omfanget av frivillig og ufrivillig deltid ved sykehjemmene i Verdal og Levanger kommune.

## **METODE**

For å belyse problemstillingene er det benyttet ulike metodiske tilnærminger. Først ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant ansatte i noen sykehjem i de aktuelle kommunene. Deretter ble det gjennomført kvalitative dybdeintervju med ansatte som arbeider i vikarpool, og ledere som organiserer denne ordningen.

### **Spørreundersøkelse blant ansatte i sykehjem**

Det ble først gjennomført en spørreundersøkelse blant de ansatte ved 4 sykehjem i Levanger og Verdal kommune. Alle ansatte ved disse institusjonene ble invitert til å være med i studien via epost. Spørreskjemaet ble utarbeidet av forfatteren av denne rapporten, i samråd med tillitsvalgte og ledere som sitter i prosjektgruppen for prosjektet «Fast, men vikar». Det var utviklingsstaben i Innherred samkommune som sørget for å sende ut skjemaet til ansatte, samt samle inn dataene. I utgangspunktet var det et ønske om å intervju alle ansatte ved alle sykehjem i Verdal og Levanger kommune. Tekniske og organisatoriske utfordringer gjorde at undersøkelsen bare ble utført ved fire institusjoner, to i Levanger og to i Verdal. Totalt ble 266 ansatte bedt om å delta i undersøkelsen, etter én påring hadde 151 personer svart. Det innebærer en svarprosent på 57 prosent. Svarprosenten var relativt lik mellom de fire institusjonene, med svarprosent på mellom 53,1-59,1.

Spørreskjemaet ble utarbeidet i QuestBack (Vedlegg 1). Skjemaet inneholdt spørsmål om ansattes utdanning, alder, stillingsstørrelse og hvorvidt ansatte hadde den stillingsprosenten de ønsket eller ikke. Det ble også spurt om reell stillingsstørrelse, da man vet at mange ansatte i pleie og omsorg arbeider mer enn den faktiske stillingsstørrelsen de har. For å få innspill til hvilke ønsker ansatte har for sin turnus, og hvordan arbeidsgiver kan legge til rette for at ansatte skal kunne jobbe mer, var disse svaralternativene åpne, og ansatte kunne beskrive dette med egne ord.

Det ble foretatt en statistisk analyse av materialet (Johannesen m.fl. 2010). Det ble tatt ut frekvenstabeller og figurer, og gjennomført univariat analyse av materialet. I tillegg ble det gjennomført bivariate analyser for å se nærmere på

kjennetegn ved ansatte som ønsket å arbeide mer, og ansatte som var fornøyd med den stillingsprosenten de hadde. Utvalgte funn presenteres i neste kapittel.

**Tabell 1: Informanter i spørreundersøkelsen**

Antall informanter	151
Utdanning	Sykepleier/vernepleier: 49 Fagarbeider*: 79 Assistent: 9 Annen utdanning: 4
Aldersgruppe	30 år eller yngre: 20 31-50: 80 51 år eller eldre: 51
Stillingsstørrelse – fast stilling	0-20 prosent: 4 21-50 prosent: 48 51-79 prosent: 63 80-99 prosent: 15 100 prosent: 20

\*Fagarbeider innebærer hjelpepleier, omsorgsarbeider og helsefagarbeider

### **Kvalitative dybdeintervju**

I tillegg til spørreundersøkelsen bygger denne rapporten på kvalitative dybdeintervju med ledere som administrerer vikarpool på sine avdelinger, og ansatte som arbeider i vikarpool. Hensikten har blant annet vært å få en forståelse for hvordan ansatte og ledere opplever vikarpoolordningen. Metodologiske valg baserer seg på problemstilling og hva slags kunnskap man ønsker å få frem (Fog 1994). Kvalitativ metode benyttes når en er mer opptatt av det spesielle enn det generelle. Kvalitative undersøkelser gir innsikt i grunntrekk og særpreg i et bestemt miljø, og gir slik et mer utfyllende bilde av prosessene bak et fenomen. Formålet er å oppnå dypere innsikt og forståelse (Repstad 1998, Schmidt og Dyhr 2003). Dette prosjektet benytter

kvalitative intervjuer fordi denne tilnærmingen egner seg spesielt godt når en ønsker å fange helheten ved et spesifikt fenomen.

### *Praktisk metode*

Den kvalitative studien bygger på dybdeintervju med 12 personer som alle har erfaring med vikarpool. Totalt ble 13 personer forespurt om å stille opp til intervju, 12 personer hadde anledning. Tre av disse var ledere og 9 var ansatte som arbeidet i turnus, hvor deler av stillingen var i vikarpool. Blant informantene som hadde deler av sin stilling i vikarpool var 4 sykepleiere, 4 fagarbeidere og 1 ufaglært. De ansatte jobbet ved 3 forskjellige sykehjem, og var i aldersgruppen 23-54 år. De hadde mellom 25-50 prosent av sin stilling i vikarpool, mens deres totale stillingsstørrelse var mellom 50 og 92 prosent.

Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, noe som innebærer at man bevisst velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard 2010). På bakgrunn av problemstillingene i prosjektet var det et ønske om å intervju ansatte med ulik type utdanning, variasjon i alder og fra ulike arbeidssteder. For å få fram ulike aspekter ved det å jobbe i vikarpool, var det også et ønske om å intervju ansatte som hadde forskjellige holdninger til vikarpoolordningen. Fire ledere ved de 3 sykehjemmene ble kontaktet, og bedt om å skaffe informanter til prosjektet som var i tråd med våre kriterier for utvelgelse. De ble altså bedt om å skaffe informanter med ulik utdanning, ansatte som hadde hele eller deler av sin stilling i vikarpool, og ansatte de trodde både var positive om mindre positive til å arbeide i vikarpool.

På forhånd var det utarbeidet to semistrukturerte intervjuguider, en for ansatte (Vedlegg 2) og en for ledere (Vedlegg 3). En semistrukturert intervjuguide ble benyttet fordi det var flere emner som var ønskelig å belyse. Det var et ønske om å gå i dybden på disse emnene gjennom å la informantene fritt og med egne ord belyse de emnene som var valgt ut. Intervjuene ble gjennomført vinteren 2014, og varte mellom 40-60 minutter. Informantene ble intervjuet enkeltvis. Alle informantene ga tillatelse til å ta opp intervjuet på diktafon, og alle intervjuene ble transkribert i hele sin lengde etter hvert som de ble foretatt. Forfatter av denne rapporten gjennomførte

alle intervjuene, samt transkriberingen og analysen. Meningskategorisering ble benyttet som verktøy i analysen (Kvale og Brinkmann 2010, Coffey og Atkinson 1996). Resultater fra analysen presenteres i neste kapittel.

**Tabell 2: Beskrivelse av informanter som ble intervjuet:**

<b>*Antall informanter</b>	9 ansatte i vikarpool/3 ledere
<b>Alder</b>	23-54
<b>Stillingsstørrelse til ansatte i vikarpool</b>	50 %: 6 (hvorav mellom 25-50 prosent var i vikarpool) 75 %: 1 (hvorav 25 prosent i vikarpool) 60 %: 1 (hvorav 50 prosent i vikarpool) 90 %: 1 (hvorav ca. 30 prosent i vikarpool)
<b>Kvinner/menn</b>	9/0

\*bare første rubrikk inkluderer lederne

## RESULTATER: HVORDAN FUNGERER VIKARPOOLORDNINGEN?

Funnene i denne undersøkelsen vil presenteres i to hovedkapitler. Først presenteres funn i spørreundersøkelsen. Deretter presenteres funn fra dybdeintervjuene med ansatte i vikarpool og ledere.

### Spørreundersøkelsen

#### *Ansattes stillingsprosent og faktiske arbeidstid*

Gjennom ulike prosjekter har flere ansatte i Verdal og Levanger kommune fått økt sin stillingsprosent de siste årene. Denne undersøkelsen viser imidlertid at det fortsatt er svært mange ansatte som ønsker å arbeide mer enn sin faste stillingsstørrelse. Hele 63 prosent av de som arbeider deltid ønsker å øke sin faste stillingsprosent, mens 37 prosent av de som arbeider deltid ønsker å beholde den deltidsstillingen de har. Selv om mange ønsker å få økt sin stillingsprosent, så er det ikke alle av disse som ønsker hel stilling. Bare 31 prosent av de ansatte ga uttrykk for at de ønsket hel stilling, mens 31 prosent ønsket å øke sin stilling til 80-99 prosent.

Som vi vet fra flere andre undersøkelser er det mange ansatte i pleie og omsorgssektoren som arbeider mer enn sin opprinnelige stilling (NOU 2008:17, Moland og Bråthen 2012). Sykefravær, permisjoner og andre forhold gjør at man har behov for flere ansatte enn de som er satt opp i fast turnus. Det er hovedsakelig ansatte i deltidsstillinger som arbeider ekstra, noe som ofte medfører at ansatte faktisk arbeider mer enn den faste stillingsstørrelsen de har. Også ved sykehjemmene som ble undersøkt her, er det mange som arbeider mer enn den faste stillingsprosenten de har. Tabellen under viser dette.



**Tabell 3: Stillingsstørrelse**

<b>Fast stillingsstørrelse</b>	<b>Reell stillingsstørrelse siste år (fast stilling og ekstravakter)</b>	<b>Ønsket fast stillingsstørrelse</b>
0-20 prosent: 4	0-20 prosent: 3	0-20 prosent: 0
21-50 prosent: 48	21-50 prosent: 9	21-50 prosent: 8
51-79 prosent: 63	51-79 prosent: 65	51-79 prosent: 47
80-99 prosent: 15	80-99 prosent: 47	80-99 prosent: 47
100 prosent: 20	100 prosent: 24	100 prosent: 47

\*Svarene er oppgitt i antall personer, og ikke i prosent

Mange ansatte arbeider mer enn sin faste stillingsstørrelse. Samtidig ser vi at mange ønsker en større stilling enn det de også reelt arbeider. For eksempel ser vi at 20 personer som deltok i denne undersøkelsen har fast full stilling, mens 24 personer arbeider full stilling når man tar med det de jobber ekstra utover den faste stillingsprosenten de har. Nesten dobbelt så mange, altså 47 personer ønsker fast hel stilling. Ansatte ønsker å arbeide mer enn det de får lov til, noe som tyder på at tilgangen på ekstravakter ikke er stor nok til å dekke ansattes ønske om å arbeide mer. Det kan også bety at det på arbeidsplassene er «en kamp» om ekstravaktene.

De ansatte ble også spurt om hvor stor stilling de ønsker å ha dersom de får stor innflytelse over turnusen selv. Det var bare 5 personer som kunne ha tenkt seg å jobbe enda mer, dersom de fikk stor innflytelse over turnusen. Slik kan man si at mange ansatte ønsker å arbeide i større stilling, uavhengig om de får innflytelse på egen turnus.

### *Hvem ønsker å arbeide mer?*

Det er ansatte i alle utdanningskategorier som ønsker å arbeide mer. Det er imidlertid en større andel av fagarbeidere som ønsker å øke sin faste stillingsprosent enn blant sykepleiere. Hele 67 prosent (53 personer) av fagarbeiderne i denne undersøkelsen ønsker å øke sin stilling, mens 32 prosent (19 personer) av sykepleierne ønsker å øke sin stilling.

De som ønsker å arbeide mer er spredt innenfor alle aldersklasser. Blant de ansatte under 30 år er det hele 60 prosent av de ansatte som ønsker å arbeide mer. Hele 59 prosent av de ansatte i aldersgruppen 31-50 år ønsker å øke sin stilling, mens 37 prosent av de ansatte over 51 år ønsker å øke sin faste stillingsprosent.

Hvor vidt ansatte ønsker å øke sin stilling har også sammenheng med hvilken type turnus de har. Blant ansatte som arbeider to-delt turnus (det vil si dag og kveld), samt hver 3. helg, er det 46 prosent som ønsker å øke sin stilling. Blant ansatte som arbeider to-delt turnus og annenhver helg, er det hele 88 prosent som ønsker større stillingsprosent. Dette kan ha sammenheng med at de som arbeider hyppigere helg, ofte har de minste stillingene. Av de som arbeider natt og hver 3. helg, er det 56 prosent som ønsker økt stillingsstørrelse, mens 50 prosent av de som arbeider natt og hver 4. helg ønsker å øke sin faste stillingsprosent.

### *Turnusønsker*

Spørreundersøkelsen var utformet slik at respondentene kunne skrive med egne ord under et åpent felt hvilke ønsker de hadde for sin turnus, og hvordan arbeidsgiver kunne legge til rette for at de skal arbeide mer. 101 av 151 personer svarte under ett eller begge disse spørsmålene.

Felles for mange er at de ønsket sjeldnere helgejobbing. Flere gir uttrykk for at de ønsker å jobbe hver tredje helg eller helst sjeldnere. For eksempel er det to som skriver:

*«Jeg ønsker å jobbe hver 3. helg eller sjeldnere. Ønsker også 1 langfri helg på en 6 ukers turnus. Dette er en stor bonus for de som jobber 100 prosent stilling.»*

*«På grunn av at jeg har familie og at andre også har fri på helg, synes jeg 3. hver helg er nok arbeid på helg. Jeg ønsker å jobbe 100 prosent stilling med arbeid hver 3. helg. Og det er tyngre både fysisk og psykisk å jobbe helg. En god turnus er viktig.»*

Mange ansatte har et ønske om å jobbe færre helger. Det er ofte i helgene resten av familien har fri, og ansatte i pleie og omsorgssektoren ønsker å ha fri samtidig som barn og ektefelle/samboer.

På spørsmål om hvordan arbeidsgiver kan legge til rette for at de skal kunne arbeide mer, svarer flere at de vil ha flere fagansatte på jobb, og at de ønsker å arbeide sammen med kjente kolleger i helgene. En sier for eksempel: *«Jeg ønsker at det skal være flere faste kolleger på jobb i helgene.»* På den ene siden ønsker altså ansatte å jobbe sjeldnere helg, mens man på en annen side ønsker at flere kjente skal arbeide helg. Dette er ønsker som vanskelig eller umulig kan la seg kombinere. Dersom de faste ansatte skal jobbe sjeldnere helg, må det leies inn ekstra personale på helg, noe som ofte betyr at det er ukjente og ufaglært som arbeider helg. Dersom de faste ansatte i store stillinger er villige til å arbeide mer helg, vil det derimot kunne bli flere faglærte arbeidstakere som har god kjennskap til avdelingen også i helgene.

Flere av de ansatte sier at de ønsker en god turnus. Men hva ansatte opplever som en god turnus varierer. Noen ønsker flere dagvakter, noen ønsker flere kveldsvakter. Noen ønsker flere dager med sammenhengende arbeid, for så å ha lengre fri, mens andre ønsker jevne fridager mellom kortere arbeidsperioder. Ansatte har altså individuelle ønsker og behov i forhold til egen turnus. Forskjellige familiesammensetninger vil også legge en ramme for ansattes arbeidstidsønsker. Har man for eksempel delt omsorg for barn, vil det være et ønske å få tilrettelagt turnusen i forhold til dette. En av de ansatte beskriver dette slik:

*«Jeg ønsker at turnusen min skal være lagt opp til hvordan jeg har datteren min hjemme. Jeg og barnefar har delt omsorg, og det vil si at jeg kan jobbe de helgene jeg ikke har ansvar for vår datter og at jeg jobber kun dagvakter når datteren min er hjemme. Så kan jeg heller ha noen kveldsvakter når datteren min er hos sin far. Arbeidsplassen min har tatt veldig godt hensyn til det.»*

Nye familiemønstre hvor man deler omsorg for barn, passer ofte dårlig sammen med en tradisjonell turnus hvor man arbeider hver tredje helg. Har man omsorg for barn annenhver helg, går det ikke opp med arbeidshelg hver 3. helg. Noen av de ansatte skriver at de vil ha ønsketurnus, slik at de i større grad kan tilpasse arbeidstiden til familiens behov.

Et annet ønske som går igjen hos mange av respondentene, er at de ønsker å arbeide hele dager. Mange ansatte i pleie og omsorgssektoren blir satt opp med kortere vakter enn normalarbeidsdagen. For eksempel er det noen som arbeider 0730-1330. Med 5-6 timers arbeidsdager blir det vanskelig å kunne arbeide full stilling. Selv om man arbeider 5 dager i uken vil man ikke komme opp i mer enn 25-30 timers arbeidsuke. Ingen av respondentene i denne undersøkelsen gir uttrykk for at de ønsker å arbeide korte vakter, tvert i mot ønsker de å arbeide hele dager når de først er på jobb. To personer skriver:

*«Jeg ønsker hele arbeidsdager, ingen kortvakter.»*

*«Jeg ønsker ikke korte vakter. Bedre å ha lengre vakter og flere fridager.»*

Ansatte som arbeider korte dager har flere oppmøtedager på jobb enn de som arbeider lengre vakter. Ved ett av sykehjemmene er det vakter som varer fra 0730-1100 og 16-1950, altså vakter som er på 3-4 timer. En slik turnus fører til at de ansatte har svært mange oppmøtedager, men likevel arbeider i en liten deltidstilling. Slike vakter vil «låser inn dager», fordi ansatte ikke kan arbeide ekstravakt de dagene man har kortvakt, fordi det da vil utløse overtid. For eksempel får man ikke lov å gå kveldsvakt dersom man har hatt dagvakt 0730-1100, da dette vil utløse overtid og være dyrt for arbeidsgiver.

## Resultater fra dybdeintervju

I dette forskningsprosjektet ble 9 ansatte som arbeider hele eller deler av sin stilling i vikarpool intervjuet. I tillegg ble 3 ledere som har ansvar for avdelinger som har innført vikarpool intervjuet. Videre i denne rapporten presenteres resultater fra disse dybdeintervjuene. Resultatene presenteres i 7 underkapitler:

- Økt stillingsstørrelse, men ikke nok
- Bedre kontinuitet
- Kvalitet og ansvar
- Passer for noen – ikke for alle
- Tidsbesparende både for leder og ansatte
- Helgeproblematikk
- Potensiale for mer vikarpool?

### *Økt stillingsstørrelse, men ikke nok*

Det ansatte var mest fornøyd med etter innføringen av vikarpool, var at de hadde fått økt sin faste stillingsprosent. Det ga mer forutsigbar arbeidstid og lønn, i tillegg til at man da slipper å jakte ekstravakter i like stor grad. To ansatte som etter innføring av vikarpoolordningen fikk økt sin stillingsprosent sier:

*«Jeg synes det er positivt at jeg har 50 prosent i stedet for 25 prosent stilling. Jeg slipper denne krangelen om ekstravakter hele tiden.»*

*«Det er bedre å gå fast i 50 prosent stilling og heller ta ekstra oppå der, enn å gå tilbake til den 18 prosent stillingen du hadde før, og begynne å jage ekstravakter igjen. Du har mer å basere deg på.»*

Mange ansatte fikk økt sin stillingsprosent etter at man startet med vikarpool. Det var ansatte med de minste stillingsbrøkene som fikk tilbud om å øke sin stilling, målet var at ingen skulle arbeide ufrivillig deltid under 50 prosent. Dette målet er nådd, og ingen arbeider nå ufrivillig deltid under 50 prosent. Samtidig er det viktig å påpeke at det er mange som fortsatt ønsker å arbeide mer - de arbeider ufrivillig deltid selv om

de har fått minst 50 prosent stilling. Alle informantene som ble intervjuet ga uttrykk for at de ønsket å ha en større fast stilling, enn det de hadde i dag. To av dem sier:

*«Jeg har hatt et ønske om å jobbe fullt, men det er jo ikke 100 prosent stillinger å oppdrive her. På de tre avdelingene så er det ingen hele stillinger, så det er litt rart... de fleste som jobber her ønsker større fast stilling.»*

*«Jeg kunne i alle fall ha tenkt meg 75-80 prosent stilling. Hadde jeg fått tilbud om 100 prosent så hadde jeg helt sikkert sagt ja til det også. Men det er så urealistisk.»*

Samfunnet er ikke lengre slik at kvinner blir forsørget av menn. Kvinner har de senere tiårene tatt en større del av forsørgeransvaret for egen familie, og økonomisk er de blitt mindre avhengige av menn. Samtidig har andelen voksne som ikke lever i parforhold økt kraftig de siste tiårene. Økende skilsmissetall gjør at mange kvinner er avhengige av å forsørge seg selv (Ellingsæter og Leira 2004). En 50 prosent stilling er i så måte bedre enn 18 prosent, men for mange er heller ikke 50 prosent stilling nok til å forsørge seg selv og familien. En av informantene beskriver dette slik:

*«Når du har 50 prosent i stedet for alt mellom 16 og 25 prosent, så har du mer å stille opp med den dagen du skal ha lån. Du har garantert lønn for 50 prosent stilling, også vet du mer i forhold til fordeling på regninger, den generelle tryggheten i forhold til økonomi. Da slipper du å gå og lure på om du får lønn for 35 prosent, 50 prosent eller 75 prosent. Men 50 prosent er ikke nok for meg, jeg må ha mer. Jeg leier leilighet, men ønsker å kjøpe hus. Men da må jeg ha større stilling hvis vi skal få nok lån.»*

50 prosent stilling innebærer at man er garantert en viss lønn, men flere av informantene i dette prosjektet ga uttrykk for at de måtte ha enda større stilling for å kunne forsørge seg selv. Denne opplevelsen av å være avhengig av å jobbe mer enn den stillingsprosent man har kan være stressende. To av informantene beskriver dette slik:

*«Det har vært perioder det har vært litt stressende, at man har tenkt at denne lønninga har blitt lita, for jeg har ikke fått noen ekstravakter. Det tar på psyken, det sliter. For det blir bekymringer for om man får til å betale regninger denne måneden.»*

*«Jeg er avhengig av å jobbe heltid for å beholde huset. Ellers klarer jeg ikke å betale regninger. Jeg begynte jo ganske sent, og jeg tenker på pensjon. Jeg vil ha en pensjon å leve av.»*

At ansatte har fått økt sin stillingsprosent er positivt, men mange av dem er avhengig av å jobbe enda mer enn den faste stillingen de har fått for å kunne forsørge seg selv og familien.

### *Bedre kontinuitet*

Gjennom vikarpoolordningen har man fått fjernet mange av de minste stillingene. Det er i mindre grad vikarer som bare er innom avdelingene for å jobbe noen få vakter i måneden, som for eksempel annenhver helg. Flere ledere ga uttrykk for at dette bidro til en større kontinuitet i arbeidet. To ledere beskriver dette slik:

*«Før vikarpoolen startet hadde vi 10 små stillinger under 50 prosent, det var rene helgestillinger. I dag har vi bare 2.»*

*«Du vet at du har godt erfarne og kjente folk, så du slipper å leie inn de som kanskje ikke har vært her på 14 dager og ikke vet hva som foregår. De i vikarpool går i turnusen og følger med på det som skjer.»*

Ansatte i større stillinger er oftere på jobb, de er mer med i arbeidsmiljøet, og vet i større grad hva som foregår på avdelingene. I tillegg er det lettere å beholde ansatte når de har en større stillingsprosent. Dersom man bare får en liten stillingsbrøk, vil trolig flere være på utkikk etter større fast stilling. En leder beskriver dette slik:

*«Vi klarer å holde lengre på ansatte når de har en 50 prosent fast stilling i turnus. Det er lettere å holde på noen som har en fast stilling, enn om de bare skal være sånn flytende vikarer med bare en helgestilling. Jeg tror også de er mer fornøyde.»*

Kontinuiteten i arbeidet kan oppleves som bedre fordi man har faste, kjente vikarer som er oftere på jobb, og fordi man klarer å holde på ansatte lengre. På en annen siden kan kontinuiteten oppleves som dårligere for de ansatte i vikarpool, fordi de må gå på flere ulike poster, og har mange pasienter å forholde seg til. Ansatte i vikarpool arbeider ikke fast på en post, men må regne med å bli flyttet rundt til de postene hvor det er behov. Når ansatte i vikarpool sammenligner seg med ansatte som går fast på en post, føler de at de ikke klarer å følge opp pasienten like godt. De opplever at de har langt mindre kontinuitet i arbeidet, og at de ikke klarer å få med seg all informasjon. To informanter beskriver dette slik:

*«Det er jo positivt at du blir kjent over alt. Du vet litt om alle. Minuset er at du får ikke den kontinuiteten på din egen gruppe. Jeg får ikke den flyten der som jeg kunne ønske.»*

*«Mange beskjeder glir bort, og vi bruker mye tid på å springe og hente andre og spørre. Det er mye som går bort. Er du fast på en fløy så vet du hvem som skal ha hvilke øyedråper, insulin, altså du har oversikt over alt dette.»*

Det varierer hvor mange poster de ansatte i vikarpool arbeider på. I utgangspunktet var det tenkt at ansatte skulle gå mellom ulike sykehjem, mellom etasjer på sykehjem og til og med regne med å være ute i hjemmesykepleien. Dette var også noe ansatte var forespeilet når de var på intervju. I praksis viste det seg at vikarbehovet var så stort på hver enkelt avdeling, at de ansatte ikke har gått mellom ulike avdelinger, bare mellom ulike poster på en avdeling. Det betyr i praksis at de må forholde seg til 3-5 poster, med totalt 34- 42 pasienter. Det vanlige for faste ansatte som ikke arbeider i vikarpool, er å tilhøre en post med ca. 8-14 pasienter.

Selv om informantene mente de hadde mindre kontinuitet i arbeidet enn de faste ansatte, syntes de det stort sett var greit å gå litt mellom avdelingene. Men en



forutsetning var at de jevnlig fikk være på de ulike avdelingene. Dersom det var svært lenge siden de hadde vært på en post, ble de mer utrygge. To informanter sier:

*«Det går greit så lenge du får være på gruppe 1,2 eller 3. Men om du plutselig havner på demensavdelingen så er det ikke greit. Ikke kjenner du pasientene, og ikke egentlig de ansatte så godt heller. Det føles ikke veldig greit hver gang nei, når du ikke er kjent.»*

*«Hvis det går et halvt år mellom hver gang du er der, så kommer du egentlig ikke inn i det, og de kjenner ikke deg, og de slår seg kanskje ikke helt til ro med deg heller.»*

Ansatte som arbeider i vikarpool kan også oppleve en større utrygghet på avdelinger der det er stor utskifting av pasienter. For eksempel vil det på en rehabiliteringsavdeling være en større rullering mellom pasientene, noe som kan gjøre det vanskeligere å holde kontinuiteten. En av de ansatte i vikarpool beskriver dette slik:

*«Rehabiliteringsavdelingen bør ikke være en del av vikarpoolordningen. Der er det mye variasjon mellom pasientene, mye rullering. Og det har med fagkunnskapen du skal sitte med, hvordan du for eksempel møter pårørende til de som har hatt slag eller forskjellige utfordringer. Du skal vise trygghet til dem også, at du kan det du holder på med. Det er ikke godt å se ut som et spørsmålstegn, når du står ved pasienten og er utrygg på hva du skal gjøre.»*

Lederne er alle klar over at det kan være en utfordring for de ansatte å bli flyttet rundt på ulike avdelinger, og at ansatte kan oppleve utrygghet og lite kontinuitet. Samtidig er det en forutsetning at ansatte i vikarpool er fleksible, og går mellom ulike avdelinger. Det vil ikke være mulig å la disse ansatte gå på en post, da de skal dekke opp for andres fravær, eller plutselige behov. Derfor må løsningen ligge i å gjøre ansatte mest mulig trygg på de postene de tilhører. Det er ulike måter å organisere arbeidet på, slik at de ansatte opplever mest mulig trygghet og mestring. En leder hadde klart dette godt. Denne lederen la vekt på å prøve og la ansatte i vikarpool gå sammenhengende på en post noen dager, men at de samtidig måtte rullere jevnlig

mellom postene, slik at det ikke ble for lang tid mellom hver gang ansatte arbeidet på de enkelte postene. Hun forklarer dette slik:

*«Det er tøft å bli flyttet rundt på ulike poster hver dag, så jeg prøver å samle mest mulig. Men i tillegg må de ha det sånn at de er like kjente på de andre postene også, så det ikke blir for lang tid imellom. Jeg prøver at de får et par tre vakter på rad på en post.»*

Som ansatt i vikarpool er de fleste innforstått med at de må arbeide på ulike avdelinger, og at de må tre inn på kort varsel ved fravær. Men, dersom det er enkelte poster de går på bare 1-2 dager i løpet av 6 uker, er det vanskelig å oppleve mestring. En informant beskriver sin turnus:

*«Den helga jeg går langhelg jobber jeg fredag på storavdelingen, lørdag og søndag er jeg på demensavdelingen, mens mandag er jeg på storavdelingen igjen. Det blir for lite tid på demensavdelingen, det hadde sikkert vært greit om jeg hadde hatt flere vakter der, si at jeg i alle fall hadde vært innom der en gang eller to i uka, men når du stort sett er der to dager hver 6. uke, og lite ellers så kommer du egentlig aldri inn i deres system.»*

Denne undersøkelsen tyder på at det er viktig at ansatte får gå jevnlig på de ulike postene de tilhører. Dersom lederen prøver å være «grei» og gir den ansatte i vikarpool mest vakter på 1-2 poster, så blir det ekstra utrygt når den ansatte plutselig må gå på den 3. posten, hvor man kanskje bare er 1-2 vakter i løpet av 6 uker. Samtidig er det viktig at ansatte får noe kontinuitet der det er mulig. For eksempel at de får være i ro på en post 2-3 dager, før de flyttes til neste post.

Et annet forhold som gjør arbeidet tryggere og mer forutsigbart for de ansatte i vikarpool, er dersom de i størst mulig grad på forhånd vet hvilken post de skal være på. Dersom man minst en dag i forveien får vite hvilken post man skal være på, kan man innstille seg på det mentalt. En informant sier:

*«Jeg skulle ønske å ha visst litt mer om vaktene, at det ikke har vært helt tilfeldig så mange dager. Hvis jeg hadde visst hvilken avdeling jeg skulle på før jeg kommer på arbeid, i alle fall de aller fleste dager. For det er godt å ha forberedt seg på det mentalt.»*

Flere av informantene gir uttrykk for at det er godt å vite hvilken post de skal arbeide på, før de kommer på arbeid. Når ansatte kan innstille seg på hvilken avdeling de skal jobbe, oppleves arbeidsdagen bedre. Det vil ikke være mulig å la de ansatte i vikarpool vite hvilken avdeling de skal på alle dager, siden fravær kan oppstå plutselig, og det er behov for kontinuerlig justeringer. Men svært ofte vet lederne om fravær i god tid. Med litt bedre organisering, kan ansatte i vikarpool i stor grad vite hvilken avdeling de skal arbeide på en eller flere dager i forveien.

### *Kvalitet og ansvar*

Flere av informantene mener at kvaliteten på arbeidet blir dårligere når de må gå over flere poster. Det er en utfordring å huske alt når man har 34-42 pasienter å forholde seg til, og det er mange komplekse pasienter med sammensatte behov. Som to av de ansatte sier:

*«Jeg føler ikke at det blir 100 prosent kvalitet når jeg arbeider i vikarpool. Jeg føler det er litt usikkerhet overfor beboerne, det blir ikke helt optimalt når det blir mange ukjente å forholde seg til.»*

*«Det kan hende vi gjør mer feil, for plutselig glemmer du. Du klarer ikke huske alt når du flytter fram og tilbake.»*

På den ene siden sier informantene at det blir dårligere kvalitet på arbeidet når de får flere pasienter å forholde seg til. Men på en annen side påpeker flere informanter at de lærer mye når de får flere pasienter å forholde seg til. Å arbeide i vikarpool kan oppleves som faglig utfordrende fordi man får gå over flere poster, og arbeide med ulike pasienter med forskjellige lidelser og behov. De får mer varierte

arbeidsoppgaver og flere ulike pasientgrupper, noe som gir mer erfaring. To sykepleiere sier:

*«Det er varierte arbeidsoppgaver, og det er forskjellig å jobbe på ulike avdelinger. Du får jobbe sammen med andre ansatte, og lærer forskjellige teknikker og holdninger. Jeg får mye erfaring. Men kontinuiteten blir litt dårligere. Det er vanskeligere å følge opp utviklingen i sykdomsbildet når du går på flere avdelinger.»*

*«Du er med på alle teamene, du blir kjent med alle. Det er veldig fint å bli kjent med flere brukere og pårørende. Du føler at du kjenner alle og kan snakke med alle. En får mer oversikt. Det synes jeg er en fordel.»*

Når man arbeider i vikarpool får man mer oversikt over hele avdelingen, fordi man blir kjent med flere pasienter. Samtidig får man mindre mulighet for å fordype seg i enkeltpasienter, fordi man går på ulike poster. For eksempel er det få av informantene som har fått mulighet til å være primærkontakt for pasienter. På grunn av at de arbeider på flere poster, blir det ikke sett som hensiktsmessig at de skal ha hovedansvar for egne pasienter. Flere av informantene savner dette, og noen opplever at de havner litt utenfor fagmiljøet. To av dem sier:

*«Når du går i vikarpool så blir du ikke inkludert så mye på avdelingen. Når de andre på avdelingen går i møter og snakker om ting, så blir du som går i vikarpool igjen i avdelingen. Vi blir litt utenfor.»*

*«Jeg sliter med å få respekt. Jeg får ikke være med i faglige diskusjoner. At de kommer og spør etter min vurdering, det skjer ikke. Jeg er på en måte den som må være igjen på gangen å ta klokke mens de sitter og tar disse vurderingene og diskusjonene. Jeg blir fratatt den faglige biten.»*

Noen avdelinger arbeider aktivt med å integrere ansatte i vikarpool mer i fagmiljøet. Det er tydelig at dette er forhold som har endret seg underveis i prosessen etter at vikarpool ble innført. Ansatte i vikarpool har fått gradvis mer ansvar, noe de opplever som viktig for å være en del av fagmiljøet. To av informantene beskriver dette slik:

*«Vi har nå fått mer tilhørighet, og føler vi er med mer på teamene. Noen av oss i vikarpool har fått ansvar for rom også. Det synes jeg er viktig for å føle at vi er med. Før så følte jeg at jeg gikk oppå og ikke hadde noe spesielt ansvar, og da kjente jeg at det ble litt ansvarsfraskrivelse. Du trengte ikke ta tak i noen ting. Det kjennes bedre å ha tilhørighet, være med å bestemme.»*

*«Det har blitt bedre, jeg har krevd mere plass og deltatt mer aktivt på fagmøtene og i diskusjonene.»*

Å føle at man har ansvarsoppgaver, og blir inkludert i fagmiljøet er viktig. For ansatte som arbeider i vikarpool kan det være utfordrende å få til dette nettopp fordi de går over flere poster. Ansvarsoppgaver kan imidlertid være mye mer enn bare å være primærkontakt for enkeltpasienter. Dersom man klarer å se ting med litt nye øyne kan ansatte i vikarpool få ansvarsoppgaver hvor det er en klar fordel at de arbeider på ulike poster. To av lederne viser hvordan dette går an:

*«De som er i vikarpool kan faktisk ta hovedansvar for noe selv om de er i vikarpool. Vi har en som er i vikarpool, hun er livsgledeansvarlig i forhold til livsgledesykehjem. Så det gjelder å finne ansvarsområder som de også kan ha ansvar for, så de kan føle at det er bruk for dem, ikke bare i pleie.»*

*«Jeg prøver å få de til å bruke den kompetansen de har, selv om de går på 3 poster. De skal få føle at de får meningsfulle oppgaver, at de får utfordringer. Vi holder på å systematisere dette nå.»*

I sykehjem er det svært mange fagområder som går på tvers av poster og avdelinger, og hvor det kan være en fordel å ha kjennskap til hele avdelinger. Dette kan for eksempel være områder som livskvalitet, hygiene, ernæring med mer. Ansatte i vikarpool kjenner muligens ikke enkeltpasienter like godt som de som går fast på en avdeling. Men de har kunnskaper som går på tvers av de ulike postene. Denne kunnskapen er verdifull, og kan brukes til å utvikle kvaliteten i tjenestene på tvers av ulike poster.

### *Passer for noen – ikke for alle*

Å arbeide i vikarpool innebærer å bli flyttet rundt på ulike avdelinger, gjerne på kort varsel. Tidligere studier har vist at ordningen med vikarpool er lite attraktiv for mange arbeidstakere, fordi de ønsker en mer stabil arbeidssituasjon (Moland og Bråthen 2012: 149). Ansatte i vikarpool får flere pasienter og kolleger å forholde deg til, samt at de må arbeide i forskjellige kulturer fordi de går over ulike poster. Denne studien viser at noen ansatte syntes dette er positivt, og trivdes godt med det. Som to av informantene sier:

*«Jeg har mulighet til å gå over alle avdelinger, jeg kjenner alle pasientene, og det er positivt. Jeg blir ikke helt avhengig av å være på en fløy. Samtidig jobber jeg med alle kollegaene mine, jeg møter alle, og det er klart at det er positivt. Jeg lærer veldig mye alt etter hvem jeg jobber sammen med.»*

*«Jeg synes det er greit å ha stilling i vikarpool. Du går over alle avdelingene. Man blir ikke like kjent med beboerne som de andre ansatte når man har så mange å forholde seg til. Men jeg synes det er greit, jeg trives med det. Det er godt å bytte litt på avdelingene.»*

Andre informanter var ikke like fornøyd med å arbeide i vikarpool. De hadde ønsket å tilhøre en avdeling, og ga uttrykk for at de bare hadde søkt på denne stillingen for å få økt stillingsprosent. Som en sier:

*«Det er litt dumt å ikke høre til fast på en gruppe. Det blir forhåpentligvis annerledes hvis jeg får en annen stilling.»*

Denne studien viser at noen ansatte ikke er fornøyd med å arbeide i vikarpool, men også at noen er veldig fornøyd med dette. Det kan altså være slik at det å jobbe i vikarpool passer for noen, men ikke for alle. Ansatte i vikarpool må gi pleie og behandling til pasienter de ikke kjenner så godt, og de må forholde seg til mange forskjellige kollegaer. Ansatte i vikarpool må også ha evnen til å tilpasse seg ulike

kulturer. Når man jobber på ulike poster med forskjellige kolleger og kulturer, er det ikke like lett å innføre noe nytt. Noen av informantene mente at de måtte holde tilbake egne måter å arbeide på, og heller ta skikken dit de kom. Dersom de ønsket å innføre noe nytt og endre på vaner, ble ikke dette tatt godt imot. To informanter sier:

*«En som kommer utenfra kan se nye ting og komme med nye ideer, og da er det ikke sikkert at du blir hørt og får like stor gjennomslagskraft som de som er fast på avdelingen.»*

*«Det er noen som er veldig fast, de holder på sine vaner. Jeg prøver å unngå konflikter, så jeg må bare følge deres vaner. Jeg har prøvd å si ifra litt før, og gjøre slik jeg synes er riktig, men jeg må ta det litt forsiktig, for det kan skape dårlig arbeidsmiljø. Så jeg må bare tilpasse meg, og det gjør jeg.»*

Det kan være vanskelig å komme inn som ny, og ha med seg nye ideer for hvordan ting skal gjøres. Å endre kulturer tar tid, og alt kan ikke endres på en gang. Ansatte i vikarpool arbeider på flere avdelinger, og ser ulike måter å løse arbeidsoppgaver på. Det som fungerer godt på en avdeling, trenger likevel ikke bli godt mottatt på en annen avdeling. Som ansatt i vikarpool kan det være en utfordring å leve i dette spenningsforholdet. Mens noen synes det er fint med variasjon, er det andre som ikke synes dette er greit. Denne undersøkelsen tyder på at det å arbeide i vikarpool passer god for noen, mens det passer dårligere for andre. To av de ansatte sier:

*«Jeg tror ikke det passer for alle, nei, men for meg passer det ypperlig. Det kan henge sammen med typen jeg er. Jeg er generelt glad hele tida, veldig sånn stå på vilje. Jeg føler selv jeg har det. Jeg lar meg ikke pirke på nesen, jeg gir beskjed om det er noe jeg er uenig i. Det setter kollegene mine stor pris på også, at jeg er så ærlig som jeg er.»*

*«Jeg er litt sånn at jeg tar det som det kommer. Man må jo det da, og det går bra.»*

Også lederne opplever at det er noen ansatte som passer bedre til å arbeide i vikarpool enn andre:

*«Jeg tror det ligger mye i personligheten til dem. Jeg har vært heldig med å ha de rette personene i vikarpool.»*

*«Noen trenger mer trygghet enn andre, sånn er nå vi mennesker, og det må vi bare respektere. Noen trenger kanskje litt mer faste rammer å forholde seg til, noen har enklere å forholde seg til løsere rammer. Dette er generelt, og gjelder ikke bare vikarpool. Vi skal være en avdeling, en på den ene posten skal kunne gå og hjelpe til på en annen post, selv om de ikke tilhører vikarpool. Men det er ikke alle som er i stand til dette, da.»*

For å jobbe i vikarpool må man være fleksibel og tåle noe utrygghet. Dette passer godt for noen, men ikke for alle. Selv om de fleste informantene ga uttrykk for at de trivdes med å gå i vikarpool, ønsket de fortrinnsvis å ha en fast stilling på en post. Stillingen i vikarpool var noe midlertidig, et springbrett på vei til å få noe bedre. Når det ble lyst ut faste stillinger som innebar arbeid hovedsakelig på en post, søkte ansatte i vikarpool dit. To ledere sier:

*«Da det var en som gikk av med pensjon, og hun gikk hver 3. helg vanlig turnus, da søkte de som var i vikarpoolstilling, og en av dem fikk stillingen. Det er klart, har jeg fått 5 ordinære 50 prosent stillinger, så vil de over til dem.»*

*«Nå er det to stykker som har gått fra vikarpool og inn i et 50 prosent vikariat, sykevikariat. For det er mindre arbeidshelger.»*

At ansatte i vikarpool søker seg over til vanlige stillinger i fast turnus, trenger ikke bare henge sammen med at de ønsker å arbeide fast på en post. Like viktig kan det være at slike stillinger ofte innebærer færre arbeidshelger. Det er mer attraktivt å arbeide hver tredje helg, framfor 5 av 12 helger, eller annenhver helg. Så lenge vikarpool stillingene innebærer mer helgearbeid enn de andre stillingene, vil dette trolig gjøre vikarpoolstillingene mindre attraktive.

#### *Tidsbesparende både for leder og ansatte*

Sykefraværet innenfor helse og sosialsektoren var i 2013 på 8,7 prosent (SSB 2013). Innenfor pleie- og omsorgssektoren må man ofte leie inn en ekstra person ved



fravær, og ledere og ansatte bruker mye tid på å få tak i vikarer. Dette er også noe lederne i denne undersøkelsen gir uttrykk for:

*«Jeg bruker mange timer per uke til å leie inn folk. Jeg har nesten sittet hele dager for å sende ut meldinger for å få folk for helga og neste uke.»*

*«Jeg bruker veldig mye tid på å sitte og leie inn folk. Jeg vil tro halvparten av arbeidstida mi går med til det.»*

Vikarpoolordningen innebærer at man allerede har leid inn vikar, basert på at man vet at man trolig vil få fravær på de aktuelle dagene. Det betyr at ledere og ansatte slipper å bruke tid på å få tak i personell de dagene hvor noen er syke, da man allerede har noen i vikarpool på den aktuelle vekten. Slik sparer både ansatte og ledere tid, fordi man slipper å leie inn. To av lederne sier:

*«Jeg har i snitt sånn 15 vikarpoolvakter pr uke å gå på nå. Får jeg 15 fravær som faller inn på vikarpoolvakter, så har jeg vikaren på plass. Det er klart at det sparer meg tid det. Og er jeg borte, så slipper de ansatte å begynne å ringe hvis det kommer et fravær.»*

*«Det merkes at vi har fått vikarpool, det er så godt å slippe å erstatte alle sammen.»*

Hvor mye tid lederne og de ansatte sparer på at de slipper å leie inn vikarer ved fravær, varierer etter hvor stort fravær de har, og hvor mange vakter de har tilgjengelig i vikarpool. På de avdelingene hvor man har mange i vikarpool, sparer man mye tid, mens på de avdelingene hvor vikarpoolordningen er mindre omfattende, vil man naturlig nok spare mindre tid. En leder som har få ansatte i vikarpool sier:

*«Vikarpoolordningen forenkler dette med innleie litt, men ikke så veldig mye. Det er såpass høyt sykefravær i helse og omsorg at det er bare som en liten dråpe i havet enkelte vakter.»*

Sykehjemmene i denne undersøkelsen hadde svært ulik størrelse på sin vikarpool. Mens det ene sykehjemmet hadde over 5 årsverk i sin vikarpool, hadde de to andre bare 2 årsverk. Det var helt klart lederne ved det sykehjemmet som hadde størst vikarpool som sparte mest tid på innleie.

### *Helgeproblematikk*

Mange ansatte ved sykehjemmene i Verdal og Levanger ønsker høyere stilling. Som vist over er det også mange som er avhengig av å arbeide mer enn den stillingsstørrelsen de har for å kunne forsørge seg selv. Også lederne ved de ulike sykehjemmene ga uttrykk for at de er opptatt av at ansatte skal få hele stillinger. Som en sier:

*«Har det vært opp til meg, så har jeg gitt hver enkelt ansatt den stillingsstørrelsen de har ønsket jeg, på dagen, hvis jeg har hatt mulighet til det ja. Det har jeg gjort ja.»*

Ansatte ønsker større stillinger, og lederne ønsker å kunne tilby større stillinger. Hva er da årsaken til at ansatte ikke får den stillingsprosenten de ønsker? Det er ingen tvil om at svaret på dette spørsmålet ligger i hvor mye ansatte arbeider helg. En leder forklarer dette slik:

*«Hele stillinger og tredje hver helg går ikke sånn som det er nå nei. For da får vi hull i helgene. Hvis jeg deler opp en stilling som er hver 3. helg, la oss si to 75 prosent stillinger øker opp til 100, deler en 50 prosent, og fyller opp til de som fra før har hver 3. helg. Da må jeg legge inn de 4 helgene på de to også.»*

De siste årene har det vært mye debatt om hvorvidt helsepersonell skal jobbe litt oftere i helgene, eller litt flere timer de helgene de er på vakt. Økt helgearbeid vil redusere behovet for små stillinger og bidra til at flere kan jobbe i hele stillinger (Moland 2013:54). Mange av de som arbeider i vikarpool arbeider 5 av 12 helger, eller annen hver helg. Altså jobber de oftere helg enn mange andre ansatte. Til tross

for dette får de ikke den stillingsprosenten de ønsker. En av de ansatte beskriver dette slik:

*«Jeg føler jeg blir ekstra mye borte fra familien, i alle fall jeg som er alene. Jeg føler litt at det er urettferdig, noen jobber jo 3. hver helg. Jeg jobber 5 av 12 helger.»*

Hadde alle ansatte arbeidet noe hyppigere på helg eller lengre vakter på helg, kunne man økt ansattes stillingsstørrelse mye mer. Det kan oppleves urettferdig at de ansatte som faktisk går inn på avtaler om hyppigere helgejobbing, likevel ikke får tilbud om den stillingsprosenten de ønsker.

#### *Potensiale for mer vikarpool?*

De fleste informantene arbeider mer enn sin opprinnelige stilling, da de jevnlig tar ekstravakter i tillegg til sin faste stilling. Av de som ble intervjuet er det 7 personer som ønsker å ha full stilling, og prøver å få ekstravakter tilsvarende det. To av de som ble intervjuet ønsker 75-80 prosent stilling, noe mer enn det de arbeider i dag. En ansatt i vikarpool sier:

*«Jeg vil jobbe 100 prosent, men har bare 50 prosent fast... Med ekstravaktene har jeg i det siste jobbet 80-100 prosent. Det har vært veldig mye sykdom og sykemeldinger. Så da er det veldig greit at man får jobbe mye ekstra.»*

Ansatte i vikarpool jobber altså mer en sin faste stilling, noe som tyder på at vikarpoolordningen ikke dekker hele behovet for vikarer. Også en leder bekrefter dette:

*«Vikarpool dekker ikke hele vikarbehovet vårt nei, ikke på langt nær. Vi har vikarpool fra mandag dag til og med fredag. I helgene har vi ikke vikarpool, og natta har vi ikke vikarpool.»*

*Min drøm har vært og fått en vikarpool på helg også. Vi sitter og tenker på om vi kan utvide ordningen, for å få økt opp stillingene enda mer.»*

Siden mange ansatte arbeider mer enn sin faste stillingsprosent, og vikarpoolen i dag ikke dekker hele behovet for vikarer, kan man si at det er et potensial for å øke ansattes stillingsprosent i vikarpool enda mer. Noe av utfordringen med å øke ansattes stillingsstørrelse ytterligere i vikarpool, vil imidlertid være å få dekket opp behovet for vikarer på helg. Som lederen sier over, er det behov for vikarer på helg, men da er det ingen vikarpoolvakter. Ansatte i vikarpool går altså inn i grunnbemanningen når de arbeider helg. Er det fravær på helg, må man leie inn ekstra personell. De som allerede har fått økt sin stilling i vikarpool, arbeider allerede hyppigere helg. Skal de få økt stillingsbrøken ytterligere vil det i minimal grad kunne skje på helg. Slik sett tyder denne undersøkelsen på at vikarpoolordningen vil kunne øke ansattes stillingsprosent noe, men med denne løsningen vil man ikke kunne tilby store stillinger til alle, fordi vikarpool ikke løser bemanningsutfordringen på helg

En risiko ved å tilby ansatte enda større stilling i vikarpool er at det ikke er behov for vikarene de dagene de er satt opp i turnus. Altså at det ikke er fravær i avdelingen den dagen en ansatt i vikarpool har vakt. Dette er imidlertid ikke et problem i dag. På de to avdelingene hvor vikarpoolordningen var mest omfattende var det i svært liten grad leid inn vikar uten at det var fravær. To av lederne sier:

*«I 2013 var det 13 vakter på hele året hvor vi var en mer enn vi i utgangspunktet skulle være. La oss si at vi på dagtid har en grunnbemanning på 10, så var det 13 dager vi var 11. Det påstår jeg er innertier jeg.»*

*«Det er ikke mange vaktene det er snakk om, men det har skjedd. Det har kanskje vært 5-6 vakter på 1 ½ år. Da prøver jeg å passe på slik at enten kan jeg hoppe over innleie en annen dag, slik at de kan gjøre litt av jobben den dagen de er mange på, eller så kan de jobbe med prosjekter de holder på med.»*

Sett fra arbeidsgivers side er faren med vikarpool at man leier inn en vikar når det ikke er fravær. Dersom man i stor grad leier inn vikar når det ikke er behov for det, vil det øke personalutgiftene. Det ser imidlertid ikke ut til at dette er et problem i dag.

En annen studie viser at blant kommunene som har innført vikarpool, så mener 40 prosent at vikarpoolordningen har bidratt til å øke utgiftene, mens en tredel rapporterte om ingen endring. 19 prosent oppga at vikarpool hadde redusert personalutgiftene (Moland og Bråthen 2012). Det er mange måter å regne personalutgifter på. Dersom man bare ser på antall dager hvor man leier inn vikar uten at det er fravær, vil man lett kunne få negative tall. Inn i dette regnestykket bør man også ta inn utgifter i forhold til rekruttering og turnover. Det å lære opp nye ansatte, samt lyse ut stillinger er også personalutgifter. Som vist over, tyder denne undersøkelsen på at dersom ansatte får større stillinger, så vil de bli lengre i jobben.

De tre sykehjemmene som er med i denne undersøkelsen har etter innføringen av vikarpool klart å rekruttere og i større grad beholde kvalifisert arbeidskraft. Det er ikke lengre mange vakante småstillinger. Mindre turnover gjør at man bruker mindre ressurser til å lære opp nye ansatte, og vil slik bidra til å redusere personalutgiftene.

Dersom man utvider ordningen med vikarpool kan det bli en større utfordring at vikarene faktisk arbeider på de dagene det er behov for dem. En noe større fleksibilitet i arbeidet kan imidlertid veie opp for dette. De dagene man er en ekstra på jobb kan man få gjort arbeid, som for eksempel dusjinger, dosering av medisin etc., slik at man kan være en mindre på jobb en annen dag. Dersom man klarer å bygge en «fleksibel arbeidskultur» hvor man er mindre rigid på fastlagte arbeidsoppgaver, og hvor man kan gjøre arbeidsoppgaver som normalt ligger til en annen dag, blir det et større potensiale for å øke vikarpoolordningen.

En annen løsning kan være å utvide området hvor ansatte i vikarpool skal arbeide. Dersom ansatte kan gå på 6 avdelinger i stedet for 3, er det større sjanse for at de vil dekke opp et fravær. Med tanke på at ansatte i vikarpool allerede i dag synes det er utfordrende å holde kontinuiteten i arbeidet, når de har 3-5 poster å forholde seg til, så er trolig ikke dette en god løsning. Denne studien tyder på at det er en smertegrense for hvor mange poster og pasienter de ansatte kan forholde seg til, og samtidig føle at de gjør en god jobb. Tre poster, eller 30-40 pasienter er nok, hvis de ansatte skal føle at de har en viss oversikt over arbeidsoppgavene i avdelingen.

Hvis man skal utvide vikarpoolen kan også timebank være et viktig verktøy. I stedet for at hele arbeidstiden skal være innenfor et bestemt turnussystem, innebærer timebank såkalt ubunden tid. Det betyr at noe av arbeidet utføres etter behov, og at noe av arbeidstiden gjøres fleksibel (Moland 2013). For eksempel kan en ansatt ha 75 prosent stilling, hvorav 50 prosent av stillingen er satt opp fast i en turnus, mens den resterende 25 prosent stillingen innebærer flytende arbeidstid, hvor ansatte går inn og dekker hull i turnusen etter hvert som disse hullene oppstår. Den flytende arbeidstiden settes inn i en timebank, og kan inneholde både plusstid og minustid, og begge deler må styres (Moland 2013). Hvordan man bruker den ubundne tiden er viktig for om ordningen skal lykkes. Hvis ansatte ikke involveres tilstrekkelig og leder beordrer den ansatte på kort varsel, kan det skapes et arbeidsmiljøproblem som gjør det vanskelig å opprettholde ordningen (Amble 2008b). Altså bør det ligge noen forutsetninger til grunn dersom man innfører en slik ordning. Det kan blant annet innebære å bestemme på forhånd hvor mange vakter som skal være kveld, helg osv. (Moland og Bråthen 2012). En god styring av timebanken kan imidlertid gi fleksibilitet både for arbeidstaker og arbeidsgiver.

## DISKUSJON

Vikarpool har ført til at flere ansatte har fått større stilling. Ingen ansatte ved de tre sykehjemmene som er studert i dette prosjektet, arbeider nå ufrivillig deltid under 50 prosent stilling. At vikarpool bidrar til at ansatte får større stilling, er også noe mange andre kommuner erfarer. En studie viser at 78 prosent av de som har prøvd ut denne ordningen mener tiltaket i stor eller noen grad har ført til at deltidsansatte har fått større deltidsstillinger, mens 60 prosent mener at ansatte i stor eller noen grad har fått full stilling (Moland og Bråthen 2012).

Ved de tre sykehjemmene som er studert her, har ingen flere ansatte fått hel stilling gjennom prosjektet, noe som skyldes at man har prioritert å øke stillingene som var mindre enn 50 prosent når man innførte vikarpool. Dette er gjort til tross for at institusjonene har en svært lav heltidsprosent på mellom 3,5 og 10,5 prosent, noe som er langt under landsgjennomsnittet på 30 prosent (NOU 2012:15).

De ansatte i denne studien er fornøyde med at de har fått økt sin stillingsprosent, men de er imidlertid tydelige på at de ønsker å arbeide enda mer. Ansatte er misfornøyde med at de arbeider korte vakter og de ønsker høyere stillingsprosent. Når ansatte i deltidsstillinger ønsker å arbeide mer, uten at de får det, kan man stille spørsmål om faktisk kommunene har for mange ansatte i pleie og omsorg. Denne studien tyder nettopp på at institusjonene faktisk er i en personalmessig overtallighetssituasjon. Hvis kommunene hadde tilbudt ansatte den stillingsprosenten de ønsket, kunne de ha hatt færre antall ansatte.

Flere ansatte i hele stillinger vil være positivt med tanke på at vi i årene som kommer vil få en økning i andelen eldre, og det vil bli en utfordring å rekruttere nok helsepersonell (Meld.St. 13 (2011-2012)). Større stillinger og mer heltid i kommunesektoren vil føre til et vesentlig redusert rekrutteringsbehov i årene framover. I følge KS` rekrutteringsmodell betyr det at sykepleier øker sin stillingsstørrelse fra 76,9 i 2011 til 88,8 prosent i 2021 at man slipper å rekruttere over 3000 flere sykepleier. For fagarbeidere betyr en økning i stillingsprosenten fra 68,8 prosent i 2011 til 79,8 prosent i 2021 at man slipper å rekruttere over 8000 flere fagarbeidere (KS 2012).

Det er flere gode argumenter for å få flere ansatte i store og hele stillinger, framfor å tilby ansatte i små stillinger litt større stilling. Med tanke på tjenestekvalitet er det bedre å ha ansatte i hele stillinger, framfor flere i små stillinger, fordi man da får større kontinuitet i arbeidet og mer dedikerte arbeidstakere. Små stillinger gir dårlig kontinuitet som forringer læringsmuligheten i arbeidet og kvaliteten på tjenestene (Amble 2012, Moland og Bråthen 2012, Ingstad 2011). Som arbeidsgiver vil man også ha et ansvar for å tilby ansatte en stilling slik at de får en lønn de kan leve av, og muligheter for å få lån. Denne muligheten reduseres når ansatte ikke tilbys hele stillinger.

Det er viktig å poengtere at vikarpoolordningen har ført til større kontinuitet i arbeidet, fordi det gir mer stabil arbeidskraft, og flere ansatte som går i større stillinger. Det er nå færre personer som er innom og arbeider noen få vakter i måneden. Om man sammenligner ansatte i vikarpool, med ansatte som går i 15-20 prosent stillinger, så vil det innebære en større kontinuitet fordi de i alle fall har minst 50 prosent stilling. Når man klarer å tilby ansatte minst 50 prosent stilling, vil man også lettere kunne rekruttere og beholde ansatte med fagkompetanse. Mindre turnover og større stillinger gir bedre kontinuitet i arbeidet. 50 prosent stilling er bedre enn 18 prosent stilling. Men 100 prosent stillinger vil igjen gi langt bedre kontinuitet enn 50 prosent stillinger.

Denne studien tyder på at vikarpool, slik den er gjennomført i Levanger og Verdal kommunene, ikke er nok til å fjerne uønsket deltid, og den bidrar ikke til å skape en heltidskultur. Dette skyldes først og fremst at man ikke løser bemanningsutfordringen på helg. Selv om ansatte i vikarpool arbeider oftere helg, er det ikke nok til å dekke behovet for arbeidskraft i helgene, så lenge de andre ansatte arbeider hver 3. helg. Skal man klare å tilby flere store og hele stillinger, må man organisere arbeidet på en annen måte, de ansatte må arbeide mer helg. Det kan enten være i form av hyppigere helgejobbing eller at ansatte arbeider sjeldnere helg, men flere timer på helg når de først er på jobb i helgene. Flere studier viser at økt helgearbeid bidrar til å redusere behovet for små stillinger i helgene, og bidrar til at flere kan jobbe i store og hele stillinger (Moland og Bråthen 2012, Moland 2013, Olsen, Amble og Magnussen 2013).



Flere ansatte i vikarpool ønsker å gå over i en annen type stilling når det blir ledig. Også andre undersøkelser viser at ansatte i vikarpool går over i fast turnus når det blir ledige store stillinger (Amble 2008). Dette trenger ikke bare henge sammen med at de ønsker å gå fast på en post. Like viktig kan det være at de da får større stillingsprosent eller sjeldnere helgejobbing. Mange ansatte i vikarpool arbeider oftere helg enn andre ansatte, samtidig som de ofte har lavere stillingsprosent. Dette kan gjøre disse stillingene mindre attraktive. Det er altså en urettferdig fordeling av arbeidshelger mellom de ansatte, uten at dette gir utslag i større stillingsprosent, heller tvert imot. Det er ansatte med lavest stillingsandel som arbeider hyppigst helg. Ansatte får heller ikke høyere lønn for å gå i vikarpool. Dette er forhold som kan være med å gjøre disse stillingene mindre attraktive.

## KONKLUSJON

Vikarpool gir ansatte større stillingsprosent, men løser ikke problemet med at mange fortsatt arbeider ufrivillig deltid. I Levanger og Verdal kommune har man valgt å øke opp små stillinger til minimum 50 prosent, gjennom å tilby ansatte stilling i vikarpool. Ansatte er fornøyd med å ha fått større stillingsprosent, men fortsatt ønsker de å arbeide mer. Slik kan man si at kommunene faktisk er i en personalmessig overtallighetssituasjon.

Årsaken til at mange arbeider ufrivillig deltid er først og fremst at dagens organisering av arbeidstid, ikke er forenlig med bare store og hele stillinger. Så lenge størstedelen av de ansatte bare arbeider hver 3. helg, får man ikke turnusen til å gå opp med bare hele stillinger. Samtidig er det slik at mange ansatte ikke ønsker å arbeide mer helg. Dette kan henge sammen med at man ønsker fri når resten av familien har fri, det er tyngre arbeid i helgene, fordi det er mange ukjente ansatte på jobb, og det er liten økonomisk kompensasjon for å arbeide helg. Slik framstår deltidsutfordringen som et tveegget sverd. Skal ansatte få hele stillinger, må de arbeide mer helg. Om man ikke ønsker å arbeide mer helg, får man heller ikke organisert arbeidstiden med bare hele og store stillinger.

For å møte framtidens behov i omsorgssektoren må man organisere arbeidet på en annen måte enn i dag. Flere ansatte i hele stillinger er viktig for å sikre nok arbeidskraft, kontinuitet i pleien, samt gode arbeidsforhold for de ansatte. Skal man få til dette må det skje en innovasjon i turnus. Finner man nøkkelen til god organisering, vil det bli lettere for arbeidsgiver å tilby større stillinger, noe som vil medføre bedre kontinuitet i pleien, og det vil bli mer attraktivt for arbeidstakere å arbeide i store stillinger. Mange arbeidsgivere har imidlertid ikke hatt kompetanse til å gjennomføre nødvendig organisatoriske endringer, slik at større stillinger kan tilbys innenfor rimelig budsjettammer (Moland 2013). Verdal og Levanger kommune er i ferd med å tilegne seg kunnskap om nye måter å organisere arbeidet på, slik at flere kan arbeide i hele stillinger. De er ikke i mål, men har kommet et skritt videre. Vikarpool gir flere større stillinger, men er ingen endelig løsning på deltidsproblematikken.

## LITTERATURLISTE

Amble, N. (2008) *Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus – en oppsummering*. AFI-notat. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Amble, N. (2008b) *Evaluering av 3-3 turnus. Harstad kommune*. AFI-notat 2012:10. Oslo: AFI.

Amble, N. (2012) *Mestring og organisering i arbeid med mennesker – Om bra arbeid for grepa damer*. Doktoravhandling: NTNU.

Coffey, A. og P. Atkinson (1996) *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*. California: SAGE Publications.

Ellingsæter, A.L. og A. Leira (red) (2004) *Velferdsstaten og familien. Utfordringer og Dilemmaer*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Fog, J. (1994) *Med samtalen som utgangspunkt: det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk forlag.

Ingstad, K. (2011) *Hele og delte sykepleiere. En kvalitativ studie av sykepleieres arbeidsvilkår og arbeidstid i sykehjem*. Doktoravhandling. Trondheim: NTNU.

Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.

KS (2012) *Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2012*. Oslo: Kommunesektorens organisasjon.

Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Kvale, S. og S. Brinkmann (2010) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Moland, L.E. (2007) *Hva gjør norske kommuner med deltid?* Fafo-rapport 2007: 25.

Moland, L.E. og Bråthen, K. (2012) *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* Fafo-rapport 2012:14. Oslo: Fafo.

Moland, L.E. (2013) *Heltid-deltid- en kunnskapsstatus. Begrunnelser og tiltak for å redusere omfanget av deltid og organisere for heltidsansettelser*. Fafo-rapport. Oslo: Fafo.

NOU (2008:17) *Skift og turnus – gradvis kompensasjon for ubekvem arbeidstid*. Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

NOU (2012:15) *Politikk for likestilling*. Oslo: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.

Olsen, T., Amble, N. og Magnussen, M.L. (2013) Kvinnens deltid og likestilling på Agder. I: Stousland, H. og Witsø, H. (red) *Likestilling 2013. Kunnskap og innovasjon på Agder*. Kristiansand: Portal Akademisk.

Repstad, P. (1998) *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Schmidt L. og L. Dyhr (2003) "Det kvalitative forskningsinterview", i L. Korch og S. Vallgård (red) *Forskningsmetoder i folkesundhetsvidenskab* (s. 27-52). København: Munksgaard.

SSB (2013) *Sykefraværsværk for arbeidstakere 16-69 år i prosent av avtalte dagsverk, på grunn av egenmeldt og legemeldt sykefravær etter næring og sektor*.  
<http://ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot/kvartal/2013-12-12?fane=tabell&sort=nummer&tabell=153629>

SSB (2014) *Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene 2012*.  
<https://www.ssb.no/165372/indikatorer-for-kj%C3%B8nnslikestilling.grunnlagstall-etter-fylke>

Thagaard, T. (2010) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

## Vedlegg 1

### KARTLEGGING AV ARBEIDSTID

#### Spørreundersøkelse - Frivillig og ufrivilligdeltid

Verdal og Levangerkommune arbeider med å redusere ufrivillig deltid i pleie- og omsorgssektoren. Blant annet pågår det et prosjekt «FAST – men vikar», hvor noen ansatte har fått større fast stilling ved at vikarmidler har blitt omgjort til å ansettepleiere i faste stillinger.

I arbeidet med å øke stillingsandelene ønsker vi å kartlegge hvor mange ansatte ved sykehjemmene i Verdal og Levanger kommune som ønsker å arbeide mer, og hvordan vi kan organisere arbeidet slik at enda flere ønsker å arbeide mer. **Derfor håper vi du tar deg tid til å svare på denne undersøkelsen.**

Undersøkelsen arrangeres som et samarbeid mellom Verdal og Levanger kommune, og Høgskolen i Nord-Trøndelag (HiNT). Resultatene fra undersøkelsen vil gjøres tilgjengelig for alle ansatte, samt politikere og ledere i kommunen.

**Undersøkelsen er anonym**

**Sykehjem med en svarprosent på over 80 % premieres med kake.**

#### 1) Hvilken utdanning har du?

Velg alternativ

#### 2) Hvilken aldersgruppe hører du til?

Velg alternativ



#### 3) Hvilken turnus har du?

Velg alternativ

Annet

#### 4) Hvilken type arbeidssted har du?

Velg alternativ

Annet



#### 5) Hva er din stillingsstørrelse (fast stilling)?

Velg alternativ

#### 6) Anslå hvor mye du reelt har arbeidet de siste 12 mndr, med fast stilling pluss ekstravakter.

Velg alternativ

**7) Kryss av det som passer for deg**

Velg alternativ

**8) Hvis du får bestemme selv, hvor stor stilling ønsker du å ha fast ?**

Velg alternativ



**9) Dersom du hadde stor innflytelse over egen turnus, hvor stor stillingsprosent ønsker du da å ha fast?**

Velg alternativ

**10) Hvilke ønsker har du for din turnus?**

**11) Hvordan kan arbeidsgiver legge til rette for at du skal jobbe mer eller i 100 % stilling?**

## Vedlegg 2

### Intervjuguide – ansatte

#### Introduksjon

Om prosjektet

#### Tema 1: Bakgrunnsdata

- Kan du si litt om din familiesituasjon?

Alder, Gift/Skilt/ugift, Ektefelles situasjon (type jobb/utdanning/arbeidssted), barn, barnebarn

- Kan du beskrive ditt karriereløp?

Utdanning, skifte av stilling, ulike arbeidssteder, permisjoner eller avbrekk i yrkeskarrieren  
Stillingsprosent i dag? Hvor mye i vikar pool? Fleksiturnus eller fast turnus? Hvor stor stillingsprosent ønsker du? Hvor mye jobber du reelt – med ekstravaktene? (Overtid?) Kunne du jobbet mer om turnusen hadde vært annerledes? Hvordan?

Kan du si litt om hvorfor har du arbeidet deltid/fulltid?

#### Tema 2: Arbeidsliv

Turnusen du jobber i dag:

- Antall vakter i vikarpool
- Hvor mange avdelinger går du på? Hvordan fordeles dette? (En hovedavdeling? Organisering) Har du vært med og påvirket dette selv? Hvor lange vakter har du/antall vakter pr uke/t pr dag?

Kan du si litt om hvordan det er å ha en del av sin stilling i vikarpool?

Hva er positivt med å arbeide i vikarpool?

Hva er negativt med å jobbe i vikarpool?

- Arbeid på flere avdelinger – balanse utfordringer og mestring
- Kompetanseøkning /opplæring når du skulle starte i vikarpool?
- Arbeidsmiljø
- Trives du med å jobbe i vikarpool (Hva gjør at du trives/mistrives)
- Har du noe inntrykk av om du er mer eller mindre involverte/engasjerte (ansvarlig) i arbeidet etter omlegging av turnus? Ansvar?
- Lønn
- Kan du si litt om hva dere gjør når det ikke er fravær, dvs at den som går i vikarpool er en ekstra ift før?

Arbeidsbelastninger vikarpool kontra tradisjonell turnus?

Jobber du ofte helg? Hva tenker du om det å jobbe helg? Vil du jobbe oftere helg for å få større stilling? Hvordan opplever du bemanningen på helg? Hvor ofte ønsker du å arbeide helg? Hvorfor?

- Er det viktig å ha like god kvalitet på arbeidet helg som ukedag? (Hvordan kan man få til det?)
- Kan du si litt om prosessen? (Involvering i prosessen, tredd nedover eller utviklet selv? Tidsaspekt) (fikk du komme med ønsker?) Hvordan jobbet du før?
- Varierer det hvem du arbeider sammen med? Hvordan oppleves dette? Faste team i helg? Hva er fordelene med faste/varierende team?

Beskrive en vanlig arbeidsdag som ansatt i vikarpool. Hvordan ser den gode arbeidsdagen ut?

Opplever du at du får gjort en god jobb? (Hva er bedre/mindre bra ift tradisjonell turnus?)

Kunne du arbeide 100 prosent stilling i vikarpool? Over tid?

Forskjell på hvilken utdanning du har og hvordan det er å gå i vikarpool?

Kan du si litt om andelen heltidsstillinger/deltidsstillinger er her? Er det ditt inntrykk at ansatte har den arbeidstiden de ønsker? Hvorfor er det så mye deltid? (Fordeler og ulemper med mange/få deltidsstillinger?)

Fleksibilitet i turnusen?

Hva er en optimal turnus for deg? (Hvis du hadde fått valgt deg en turnus, hvordan ville du jobbet, hvor mye, lange vakter, antall vakter på rad?)

- Hvis du kun tenker på pasientene, hva er da optimal turnus?

### **Sykefravær**

- Har du noe inntrykk av om du er mer eller mindre syk? (Hvorfor)
- Sykefravær: Hva gjør dere når noen er syke? (organisering av vikarinnleie)
- Hvordan tror du vikarpool ordningen henger sammen med sykefravær?

### **Kommunikasjon**

- Kommunikasjonsutfordringer? Overlapping, ulike avdelinger?
- Hvordan opplever du kontinuiteten i pleien? Henger dette sammen med stillingsstørrelse? Henger det sammen med vikarpool ordningen?

### **Tjenestekvalitet:**

Kan du si litt om hvordan kvaliteten på tjenestene påvirkes av at ansatte arbeider i vikarpool?



Tror du det skjer mer feil når ansatte må få på forskjellige avdelinger? Hvilke feil/hvorfor/hvordan. Gjør dere noe for å unngå det?

Vil du anbefale andre sykehjem å innføre denne ordningen?

### **Tema 3: Balanse hjem arbeid**

Kan du si litt om hvordan arbeidsfordelingen er i ditt hjem

- Betalt arbeid
- Ubetalt arbeid

Avhenger denne arbeidsfordelingen av din arbeidstid?

Familieforpliktelser (Omsorg for barn, barnebarn, foreldre, ektefelle).

Hvordan går det å kombinere familieforpliktelser med å arbeide i vikarpool? Hvordan var dette før?

Opplever du familieforpliktelsene som noe positivt/negativt?

Er det viktigst for deg å ivareta omsorgsoppgaver hjemme, eller å arbeide fulltid?

Påvirker din familiesituasjon din arbeidstid? Ditt ønske om å gå/ikke gå deltid?

Fritidsinteresser? Sosialt nettverk? (Kombinere dette og denne endringen i turnus)

Runde av – noe du vil si til slutt?

## Vedlegg 3

### Intervjuguide ledere - vikarpool

Introduksjon: Informasjon om prosjektet

#### Bakgrunn - Prosess

Kan du si litt om din yrkesbakgrunn? Utdanning og karriere? Leder her lenge? Alder?

Kan du si litt om omfanget av vikarpool ordningen her? (Hvor mange ansatte i vikarpool, i hvor store stillinger)

Si litt om prosessen, hvem startet, når? Hvordan kom du inn i bildet? Hvordan har du vært involvert?

#### Effekter

Hvordan opplever du at denne ordningen fungerer?  
Hva vil du trekke fram som positivt? Negativt?

Betrakter du disse ansatte på lik linje som andre ansatte? Behandler du disse ansatte annerledes? Får de spesiell oppfølging? Opplever du at de har behov for det? Hvordan? Ekstra kompetanseheving?  
Passer det å gå i vikarpool for alle? Er det noen som egner seg bedre enn andre, i så fall hvem? Ser du etter noen som spesielt egner seg for dette?  
Opplever du at de blir like inkludert i fagmiljøet? Møter?

Påvirker denne ordningen arbeidet for deg som leder (ringe etter ekstravakter, avlaster det deg som leder, fungerer disse ansatte likt med de andre, kan du flytte de rundt).  
Hvordan innvirker vikarpool ordningen på behovet for ytterligere vikarer? (Effekt på vikarbruk? Flere/færre ukjente? Vikarbruken gått ned? Kostnader, personalutgifter?)

Hvordan innvirker vikarpool ordningen på tjenestekvalitet? Arbeidsmiljø?  
Hva gjør dere når ingen er syke? Hvor ofte skjer dette?  
Er det lett å rekruttere fagpersonell hit? Hva gjør denne ordningen med rekruttering?  
Turnover?

#### Kontinuitet

Hvordan opplever ansatte kontinuiteten i arbeidet når de må forholde seg til flere avdelinger?  
Ser du dette som en utfordring?

Kvaliteten på arbeidet?  
Når vet de hvilken avdeling de skal på? Flyttes de ofte på morgenen?

Legger du spesielt til rette for at ansatte i vikarpoolordningen skal mestre arbeidet?

Legger du til rette for at ansatte i mest mulig grad skal gå på den avdelingen de kjenner? Synes du ansatte i vikarpool også kunne blitt brukt på flere avdelinger? Etasjer? Hjemme sykepleien? Hva er max antall avdelinger?

## **Økonomi**

Innvirker vikarpool ordningen på avdelingens økonomi? Hvordan?  
Påvirkes sykefraværet av denne ordningen?  
Er ansatte i vikarpool mer eller mindre syke?

## **Deltid**

Kan du si litt om stillingsstørrelsene på den avdelingen du er leder – fordeling av heltid/deltid? Små stillinger? Hvorfor er det slik? Er dette noe du kan påvirke? Hvordan? Mange hele stillinger her? Hva tenker du om dette? Opplever du at det er noen ansatte som ønsker høyere stilling? Hel stilling? Noen som kommer og ber om høyere stilling?

Hva er fordelene med å ha mange deltidsansatte? Heltidsansatte?  
Når en 100 % stilling blir ledig, hva gjør du? (Delt opp denne noen gang?)  
Mange som ønsker å jobbe ekstravakter? Kamp om disse? Hvordan fordeles disse?  
Hvordan innvirker vikarpoolordningen på deltidsandelen på sykehjemmet? (Effekt på stillingsstørrelse?) Hvordan, hvor mye?  
Er du opptatt av å gi ansatte den stillingen de ønsker – hvordan arbeider du med dette?  
Er det nødvendig å ha deltidsansatte her – i så fall hvorfor?  
Hvilken løsning ser du på deltidsproblematikken, hvordan kunne ansatte ha fått den stillingsstørrelsen de ønsker?  
Helgejobbing: arbeider ansatte i vikarpool mer helger? Hva tenker du om det?  
Hva tenker du om det å skrive turnus (lett, greit, vanskelig)? Hvor ofte endres turnus?  
Legger du til rette for enkeltindividers arbeidstidsønsker (dag, kveld, natt, helg?)

Har du kunnet organisert arbeidet med bare hele stillinger her? Hva har måttet til? Kan du påvirke stillingsstørrelsen her?

Ønsker du å fortsette ordningen med vikarpool? Kunne den ha vært utvidet?  
Anbefale andre denne ordningen?

Avrunde. Noe du vil si til slutt?