



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Arbetsvetenskap 180 hp

KANDIDATUPPSATS



Generationsskifte

En studie om hur en offentlig verksamhet arbetar inför ett generationsskifte

Antonia Andersson

Arbetsvetenskap 61-90 hp

Halmstad 2015-10-12

**Högskolan i Halmstad
Akademin för hälsa och välfärd
Arbetsvetenskapligt program**

Generationsskifte

- En studie om hur en offentlig verksamhet arbetar inför ett generationsskifte

**Arbetsvetenskap 61-90
Vårterminen 2015
Författare: Antonia Andersson
Handledare: Eivor Hoffert Pålsson
Examinator: Mats Holmqvist**

Sammanfattning

Generationsskiftet

- En studie om hur en offentlig verksamhet arbetar inför ett generationsskifte

Antonia Andersson

Högskolan i Halmstad, Vårterminen 2015

Syftet med undersökningen är att undersöka hur verksamheter inom offentliga sektorn arbetar med kompetensfrågor inför generationsskiftet. Undersökningen utgick från följande tre frågor; Hur arbetar organisationen för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare av unga i generation Y? Hur arbetar organisationen strategiskt för att trygga sin kompetensförsörjning? Vad är attraktivt för de som idag är anställda i en offentlig verksamhet? Metoden som användes för att få svar på studiens syfte och frågeställningar var en metodkombination av intervjuer och frågeformulär. Det gjordes tre intervjuer med personal inom arbetsområdet Human Resource (HR). Frågeformuläret användes för att få veta de anställdas upplevelse av vad uttrycket attraktiv arbetsgivare omfattar.

Resultatet av studien visar att intervjupersonerna är väl medvetna om att de står inför ett generationsskifte. De arbetar mycket för att marknadsföra sina organisationer inom olika områden som på skolor, mässor och via sociala medier. De har arbetat fram en kompetensförsörjningsplan som ska hjälpa verksamheter inom kommunen att lösa problemet med kompetensförsörjningen. I denna plan ingår olika områden som ingår i begreppet employer branding. Det handlar bland annat om att se över organisationen inför rekryteringar, vad det är för kompetens man behöver, att ta tillvara på kunskapen innan någon går i pension, man ska ha utvecklingssamtal samt uppföljningssamtal och reflektion. Resultatet visar att de anställda inom den offentliga verksamheten upplever sin anställning som god, att de anser sig ha möjlighet till att utvecklas inom sitt arbete samt att den psykosociala arbetsmiljön är god. Förmåner i form av flexitid, gratis kaffe och möjlighet att ta emot/ringa privata samtal på arbetstid uppskattas mest. Resultatet av detta är att anställda skulle rekommendera kommunen som arbetsgivare till den yngre generationen.

Nyckel ord: Generationsskifte, Generation Y, Employer branding, offentlig sektor, kompetens

Abstract

Generational

- A study on how public sectors work facing a generation shift

The University of Halmstad

Spring 2015

The purpose of the study was to investigate the activities of public sector workers with skills issues facing generational change. The survey was based on the following three questions; - How does the organization work to be perceived as an attractive employer of young people in Generation Y ?; -How dose the organization work strategically to secure the competence? And as well; - What is attractive to those who are currently employed in the public sector? The method that was used to obtain answers to the study's purpose was a combination of interviews and questionnaires. There was made three interviews were made, with employees in the work area of Human Resource (HR). The questionnaire was used to get to know the employees' experience of what the attractive employer covers.

The results of the study show that the respondents are well aware that they are facing a generation. They work a lot to market their organizations in various areas at schools, fairs and via social media. They have worked out a skills plan that will help businesses within the municipality to solve the problem of skills supply. This plan includes various areas involved in the concept of employer branding. It involves, among other things, reviewing the organization for recruitment as what kind of expertise you need, you should take advantage of the knowledge before someone retires, you having good performance and you should have follow-up discussions and reflection. The results show that employees in the public sector perceive their employment as well, that they feel they have the opportunity to develop in their work and that the psychosocial work environment is good. Benefits in the form of flexitime, free coffee and the opportunity to receive / make personal calls during working hours is most appreciated. The result of this is that employees would recommend the municipality as an employer to the younger generation.

Key words: Generational, generation Y, Employer branding, public sector, competence

Förord

När jag i januari 2015 insåg att jag skulle utföra denna uppsats själv spred det sig en oro i kroppen, men jag valde att bevisa för mig själv att jag klarar det och nu står jag här med en uppsats och en examen framför mig. Jag hade aldrig klarat detta utan hjälp och vill därför tacka handledare, Eivor, min nära bekanta Johanna och mina klasskamrater Hannah och Kajsa för allt stöd och all hjälp jag fått av er.

Jag vill även rikta ett stort tack till de inom organisationen som ställt upp i studien. Utan ert material hade det aldrig gått ihop, materialet ni bidrog med var otroligt givande.

Halmstad, maj 2015

Antonia Andersson

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Bakgrund	2
2. Tidigare forskning	4
2.1 Generation	4
2.2 Arbeta med Employer branding	4
2.3 Employer branding internt och Externt	4
2.4 Attraktion.....	5
2.5 Employer Branding för att nå framgång.....	5
2.6 Betydelse för psykologiskt kontrakt och anställdas förväntningar.....	5
2.7 Sammanställning av tidigare forskning	6
3. Teoretiska utgångspunkter	7
3.1 Kohorperspektivet genom generation X & Y.....	7
3.2 Generation Y.....	8
3.3 Employer Branding.....	8
3.4 Resiliens.....	10
4. Metod	12
4.1 Val av metod.....	12
4.2 Urval	12
4.3 Utformning av intervjuguide	13
4.4 Utformning av frågeformulär	13
4.5 Datainsamling	14
4.6 Analys av intervju.....	15
4.7 Analys av frågeformulär	15
4.8 Etik.....	15
4.9 Metoddiskussion.....	16
4.9.1 Validitet	16
4.9.2 Reliabilitet	16
5. Resultat.....	18
5.1 HR-personalens uppfattningar om generationsväxlingen.....	18
5.2 Om attraktivitet/ arbetsgivarevarumärket	19
5.3 Kompetensförsörjningsplan för långsiktigt tänkande.....	19
5.4 Strategier från Sveriges Kommuner och Landsting(SKL)	21
5.5 Sammanfattning – bilden av den egna konkurrensstrategin.....	21

5.6 Anställdas uppfattningar om sitt arbete, vad som är attraktivt	22
6. Analys.....	25
6.2 Den nya generationen, generation Y	26
7. Slutdiskussion.....	29
7.1 Egna reflektioner	29
7.2 Metodens betydelse för resultatet	30
7.3 Generaliserbarhet och överförbarhet, tillförlitlighet och trovärdighet	31
7.4 Förslag till fortsatt forskning	31
8. Referenser	32

1 Inledning

Verksamheter inom den offentliga sektorn står inför en utmaning när det gäller generationsskiftet. De närmaste tio åren behöver välfärdssektorn anställa en halv miljon nya medarbetare för att klara utmaningen att många anställda kommer att pensioneras. Det finns ett intresse bland unga att arbeta inom välfärden då arbetet anses vara roligt, spännande och utmanande (SKL, 2015:1). Det behövs mer än rekrytering, det krävs även att arbetsgivaren är attraktiv för de sökande. Därför är det viktigt för en organisation att vårda sitt anseende och sin image (Jacobsen, 2008). I en artikel från 2010 av Boman framkommer det att det är svårt för den offentliga sektorn att attrahera, behålla och integrera de yngre. Fortsätter detta anser Boman att en snabb slutsats kan bli att man säger att både skola och vård kommer att få slå igen när den äldre generationen lämnar arbetslivet, för att det helt enkelt saknas yngre personer som kan ersätta inom dessa yrken (Boman, 2010).

Att arbeta inom den offentliga sektorn är i dagens samhälle inte så attraktivt enligt den yngre generationen. Jacobsen & Thorsvik (2009) nämner i boken *Hur moderna organisationer fungerar* att flera undersökningar visar att dagens unga människor inte vill binda sig till en specifik arbetsplats som man gjort i tidigare generationer. Idag handlar det om att göra karriär samtidigt som det finns en inställning och förväntan hos unga av att byta arbete flera gånger under sin arbetskarriär. Man förväntar sig ett arbete med intressanta arbetsuppgifter och en möjlighet till att lära sig nya saker och att utvecklas. Unga föredrar flexibilitet och självständighet före en högre lön. En annan viktig del för de som är unga, om man jämför med den tidigare generationen är att det sociala livet på arbetsplatsen är viktigt, eftersom det kan bidra till att skapa nya kontaktnät och nya vänskaper (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Den offentliga sektorn har stora pensionsavgångar framför sig, vilket blir till utmaningar för personalansvariga vid organisationernas personal- eller Human Resource (HR) avdelningar. I boken *80-talisterna kommer*, nämner författarna Furth, Holmberg, Larsson & Raaterova (2002) att den stora åldersklassen som föddes i mitten av 40-talet når sin pensionsålder 2010. Deras pensionsavgångar leder till att 70- och 80-talister kommer inta arbetsmarknaden, enligt samma författare. Det är den så kallade generation Y som intar arbetsmarknaden. Tidigare var det en självklarhet att ha samma värdegrund och världsåskådning som sina nära och kära, så är det inte längre på grund av individualiseringen. Vilket innebär att människor idag värderar frihet och oberoende och man ser sig inte längre som en av alla utan man väljer att gå sin egen väg. Detta har bidragit till att de strukturella gemensamheterna har blivit allt mindre (Furth, Holmberg, Larsson & Raaterova, 2002). Studier som gjorts visar att unga arbetstagare söker sig till de arbeten som de anser är omväxlande och intressanta, och till arbetsplatser som har en bra arbetsmiljö, goda möjligheter till utveckling och en god lön (Jacobsen, 2008).

Den offentliga sektorn ”ägs” av de offentliga som är de statliga och/eller lokala myndigheterna och de valda politikerna. Den offentliga sektorns verksamhet är speciell på många olika sätt menar Jacobsen & Thorsvik (2008). Den leds av folkvalda representanter, vilket innebär att de måste anpassa sig efter grupperna som är demokratiskt valda. Eftersom den offentliga sektorns verksamhet också är mångfunktionell innebär det att ta hänsyn till flera och tänkbart motstridiga önskemål. Både politiker och tjänstemän skall ta tillvara på de rättsstatliga värden som finns, till exempel likabehandling, förutsägbarhet och öppenhet, skriver Jacobsen & Thorsvik (2008). Samt är den offentliga sektorns verksamhet också speciell, för att de anställda inte arbetar efter en marknadslogik, det är inget som tillverkas och säljs som vid företag inom den privata sektorn. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) börjar den offentliga- och privata sektorn att likna varandra mer och mer. Den offentliga sektorn har under de senaste tjugo åren genomgått flera olika reformer. Det har skapats mer samarbeten mellan de offentliga, privata och ideella sektorerna. Samarbetet har bidragit till att den offentliga- och privata sektorn börjat likna varandra alltmer men det finns också skillnader.

Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att den offentliga sektorn kan vara lika privat som den privata sektorn kan vara offentlig (Jacobsen, 2008).

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur verksamheter inom offentliga sektorn arbetar inför generationsskiftet med inriktning mot kompetensförsörjning och upplevelsen av en attraktiv arbetsgivare. De frågeställningar som studien söker svar på är:

- Hur arbetar organisationen för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare av unga inom generation Y?
- Hur arbetar organisationen för att trygga sin kompetensförsörjning?
- Anställda som idag arbetar inom den offentliga sektorn, vad är det som gör att de uppfattar sitt arbete som attraktivt?

1.2 Bakgrund

Bakgrunden inleds med en övergripande presentation av organisationen där studien genomförts. Därefter presenteras riktlinjer som Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) tagit fram som stöd för organisationernas arbete för att synliggöra att det är attraktivt att arbeta inom offentlig verksamhet både för nuvarande och framtida medarbetare. Sist en översikt av innehållet i uppsatsens olika kapitel.

Studien har utförts vid en offentlig förvaltning, inom en kommun i södra Sverige med ungefär 7900 anställda sammanlagt. Kommunen är en politiker styrd organisation och de anställda är fördelade på 14 olika förvaltningar och åtta olika kommunala bolag som arbetar inom sina specifika områden och under olika befattningar. För att varje förvaltning och bolag ska kunna fungera finns en nämnd eller styrelse som kommunfullmäktige utnämnt. Det är politikerna som fattar besluten som sedan tjänstemännen i förvaltningarna ska verkliggöra och arbeta för. I studien har det växlat mellan att benämna förvaltningen som offentlig organisation eller offentlig verksamhet, detta eftersom de båda är på organisationsnivå. Offentlig sektor har använts då det berör samhället eftersom det ligger på samhällsnivå

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) arbetar på uppdrag för medlemmarna inom kommuner, landsting och regionerna i Sverige. På deras hemsida (SKL.se) tar de upp vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare för anställda inom kommuner, landsting och regionerna. Enligt hemsidan ska man som arbetsgivare erbjuda goda anställningsvillkor samt motivera och utnyttja/använda sig av medarbetarnas kompetens. SKL arbetar även för att teckna centrala kollektivavtal, stärka kommuner och landsting i arbetsgivarrollen samt att ge de ansvariga i kommuner och landsting möjlighet till egna lösningar inom det arbetsgivarpolitiska området (SKL, 2015:3). Sveriges kommuner och landsting (SKL) har arbetat fram nio stycken arbetsgivarstrategier vilket ska hjälpa kommuner, landsting och regioner inför den framtida rekryteringsutmaningen som generationsskiftet bidrar till (SKL,2015:1). När det handlar om arbetsgivarestrategier behöver man som arbetsgivare använda sig av mer än en strategi, eftersom man behöver vidta flera åtgärder, förhållningssätt och använda sig av nytänkande vilket kan leda till att minska rekryteringsbehovet och göra arbetsplatsen attraktivare (SKL, 2015:2). De nio arbetsgivarestrategierna SKL arbetat fram innebär för det första (1) att *använda kompetensen* som finns på rätt sätt. SKL menar att man ska skapa nya yrkesroller och yrkesgrupper för att kunna utnyttja kompetensen inom olika yrkesgrupper bättre. Ett exempel som nämnts kan vara att specialistsjuksköterskor tar över vissa arbetsuppgifter och det kan avlasta läkarna. En annan strategi är (2) att *bredda rekryteringsbasen* och locka nya grupper. I dagsläget är färre än tio procent av personalstyrkan inom vård och omsorg män och inom förskolläraryrket är det bara tre procent

av de anställda som är män. SKL säger på sin hemsida att var tredje ung man kan tänka sig att arbeta inom sjukvården eller skolan respektive förskolan. Genom att definiera män som en målgrupp skulle rekryteringsbasen fördubblas. Därför anser SKL att organisationerna ska ta tillvara på intresset som finns och skapa feriejobb och prao-platser för dem som är intresserade. Den tredje av SKLs strategier lyder (3) *fler medarbetare som jobbar* mer. Det innebär att organisationen bör uppmuntra de som arbetar deltid till att frivilligt gå upp i arbetstid och arbeta heltid. Här har SKL gjort en uträkning som visar att om alla de som nu är deltidsanställda skulle välja att arbeta en timme mer i veckan så skulle det motsvara ungefär 6000 heltidsanställda. I den fjärde strategin anser SKL även att man ska (4) *förlänga arbetslivet* genom att låta de unga komma in tidigare i arbetslivet samtidigt skulle man låta de äldre stanna kvar längre. Idag ligger inträdesåldern på 26 år och pensionsåldern är drygt 63 år. SKL menar att man ska utnyttja möjligheten till yrkesintroduktionsavtal och seniorarbetare.

SKL vill enligt den femte strategin att verksamheter inom sjukvården ska (5) *utnyttja tekniken* för att skapa effektivare och bättre vård. Förslaget är att man ska ge diagnoser och behandlingar på distans genom att använda appar och trådlösa kroppssensorer för att se över hälsotillstånd. Genom teknikutrustade mobila hembesöksteam skulle det kunna bli färre akutmottagningsbesök för äldre sjuka. SKL är också inne på att man ska (6) *skapa engagemang* och öka anställdas inflytande genom att aktivera medarbetarna och låta de vara med och utforma verksamheten. Personalens expertkunskap skulle kunna bidra till ökad kvalitet, bättre arbetsmiljö och lägre kostnader. Den sjunde arbetsgivarestrategin (7) innebär att organisationerna ska *visa och skapa karriärmöjligheter* för sina anställda. Man ska underlätta för blivande chefer genom att skapa interna aspirantprogram och inrätta fler karriärsteg, och låta medarbetare prova på ledarskap i mindre skala. Här framgår också att karriär inte bara handlar om att klättra uppåt utan man bör också kunna välja att bredda sin kunskap eller välja att specialisera sig inom något område. (8) *Även arbetsrotation och interna karriärcentrum* är en annan strategi som kan skapa rörelse inom organisationen. SKL tar också upp att organisationerna ska marknadsföra jobben, genom att synas, och extra viktigt är att synas, bli synliga för de unga genom att delta och visa sig på mässor, rekryteringsdagar och via sociala medier och där erbjuda feriejobb, praktikplatser eller examensjobb. Det finns flera möjligheter till att lyfta olika jobb och visa att det finns potential inom den offentliga sektorns verksamheter. Den sista strategin (9) är att underlätta anställdas *lönekarriär*(9), vilket innebär att lönerna ska sättas individuellt genom lokala avtal, man ska belönas efter bra prestationer (SKL, 2015:2).

2. Tidigare forskning

Kapitlet inleds med en redogörelse för forskning om olika generationers värderingar och därefter vad som utmärker arbetet med employer branding som också brukar översättas med arbetsgivarvarumärke, allt ifrån synen på relationen mellan interna och externa förhållanden till frågor som att skapa attraktivitet i samband med rekrytering och vad arbetsgivarvarumärket kan betyda för anställdas förväntningar på sin arbetsgivare. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning av vad som är centralt i denna forskning utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar.

2.1 Generation

Brown, Sessa, Deal & Kabacoff (2007) tar i sin artikel upp teorier om generations kohort och sammanfattar forskningen om vad generationsskillnader får för effekter på arbetsprocesser. De har två övergripande frågor i sin studie a) Gör chefer och yrkesverksamma inom olika generations kohorter skillnad på vad de anser är viktigt för en ledare? b) Har chefer i olika generations kohorter olika ledarskaps egenskaper? Studien visar att uppfattningen om vad chefer och yrkesverksamma som tillhör olika generationer (kohorter) anser vara viktigt för en ledare skiljer sig åt. Undersökningen visar även att beroende på vilken generation man tillhör blir svaren på frågan om chefernas egenskaper att cheferna betar sig olika (Brown et. Al 2007).

2.2 Arbeta med Employer branding

Martin R Edwards är lektor inom HRM och organisationspsykologi, undersökningarna han arbetar med inriktar sig på organisationsidentitet, anställda och employer branding eller arbetsgivarvarumärket. I artikeln presenterar Edwards (2010) hur arbetet med employer branding eller arbetsgivarvarumärket fungerar i arbetet inom human resource (HR) eller personalområdet. Employer branding innebär enligt Edwards (2010) att kunna identifiera de unika delarna av arbetslivserfarenhet. Detta görs genom att studera vilka materiella och immateriella belöningar som en särskild organisation erbjuder sina anställda. Ett annat centralt element för begreppet är att identifiera vissa specifika delar av organisationen exempelvis vilka vägledande principer som finns eller hur organisationen fungerar som en kollektiv enhet (Edwards, 2010). Employer branding har bara under ett tiotal år blivit en viktigare del av en HR-arbetares verktygslåda. Arbetet med employer branding har för många traditionella HR-specialister blivit en typ av paraplyprogram som ger struktur till tidigare separata strategier och metoder. Arbetet med employer branding kopplas i litteraturen samman med marknadsföring och personal- eller HR- avdelningens arbete (Edwards, 2010).

2.3 Employer branding internt och Externt

Andra forskare, Backhause & Tikoo (2004) har i sin studie skapat en undersökningsagenda för att kunna utveckla och validera Employer branding för de som arbetar med Human Resources Management (HRM) eller personalledning. I studien har dessa författare undersökt vad som behövs för att kunna arbeta med Employer branding internt och externt dvs. både in mot den egna organisationen och mot omgivningen, samt vilka verktyg eller vilken teknik man väljer att använda sig av. Resultatet av studien visade att organisationer som arbetar med arbetsgivarvarumärket arbetar för att bli en bra organisation både internt och externt. De vill visa att organisationen är annorlunda och önskvärd för omgivningen, så att nya medarbetare lockas till organisationen. Employer branding har enligt Backhaus & Tikoo (2004) blivit allt mer populärt under de senare åren. Fler organisationer väljer att använda arbetsgivarvarumärket för att attrahera, rekrytera ny personal och skapa möjlighet för att behålla den bästa personalen. Artikelns författare vill även belysa att employer branding också innebär att de anställda är engagerade i organisationskulturen samt strategierna som organisationen arbetar för. Det externa arbetet bidrar till att göra organisationen attraktiv och

därmed skapas möjligheten till att attrahera de bästa arbetstagarna. Den interna delen av employer branding handlar om att skapa en arbetsstyrka som är unik och därför svår för andra organisationer att återskapa. Detta gör man genom att skapa en organisationskultur som är gjord efter organisationens strategier och mål (Backhouse & Tikoo 2004).

2.4 Attraktion

Employer branding och rekrytering har studerats av Shammots (2014) och han visar i en kvantitativ studie vilken betydelse personalansvarigas åtgärder har för att skapa konkurrensfördelar. Organisationerna som varit med i studien tillämpar strategier för att rekrytera personal utifrån flera källor och med olika metoder. Shammots studie visar att när organisationer arbetar efter långsiktiga och framtidsmedvetna strategier skapas attraktion, vilket bidrar till att de bästa sökande attraheras, känner att det är tilltalande att göra ett visst arbete. Studien visar även att det går bättre att rekrytera via externa vägar. Shammots (2014) slutsats är att duktig personal som har tillämpat kunskaper och erfarenheter bidrar till att organisationer uppnår konkurrensfördelar.

2.5 Employer Branding för att nå framgång

Moroko & Uncles (2008) tar i artikeln upp vilka egenskaper en organisation behöver för att skapa sig ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke. För att få fram dessa egenskaper använde de sig av djupintervjuer och deras analys visar att attraktivitet och noggrannhet är två viktiga dimensioner för att nå framgång för arbetet med arbetsgivarvarumärket. *Attraktivitet* bygger på medvetenhet, differentiering och relevans. *Noggrannhet* är en annan viktig del, eftersom det belyser vikten av att det finns kopplingar mellan arbetsgivarvarumärket, arbetslivserfarenhet, företagskultur och värderingar. De presenterar även de allmänna konsekvenserna som kan uppstå för den strategiska ledningen när de arbetar med arbetsgivarvarumärket och marknadsföring. Framgång för arbetsgivarvarumärket enligt erfarenheter från ett antal företag, branscher och länder handlar om *”vad som är känt om konsumenten”* inom företaget. Moroko & Uncles (2008) föreslår att forskare och organisationer bör göra fler undersökningar om vad arbetsgivarvarumärket betyder för en organisations framgång. Att undersöka lyckade och misslyckade åtgärder bidrar till att företag kan bedöma sitt arbetsgivarvarumärkes framgång praktiskt och teoretiskt. Det skulle kunna visa på länkar mellan underliggande varumärkesprocesser, lyckade resultat och avslöja metoder som både driver på och vidmakthåller framgång (Moroko & Uncles, 2008).

2.6 Betydelse för psykologiskt kontrakt och anställdas förväntningar

Edwards (2010) presenterar också i sin studie att formerna som används för att erbjuda anställning också kan kopplas till det så kallade psykologiska kontraktet. Edwards forskning har visat att aspekter av organisationens anställningserbjudande som potentiella arbetsgivare presenterar kommer att hjälpa till att forma anställdas förväntningar på vad organisationen är skyldig att göra för de anställda. Han redovisar även att personalens förväntningar på vad organisationen är skyldig att göra för sina anställda och i vilken grad organisationen faktiskt tillfredsställer dessa förväntningar kommer att utgöra, vara centralt för anställdas arbetslivserfarenhet.

Edwards (2010) kopplar detta till det psykologiska kontraktet som avser de skyldigheter som organisationen förväntas ge sina anställda. I forskning om området psykologiska kontrakt, anser Edwards att forskarna tenderar att ignorera det faktum att psykologiska kontrakt handlar om utbyte och att det faktiskt är så att också organisationer kan ha förväntningar på de anställda. Ett exempel på detta *utbyte* kan vara att organisationen förväntar sig att anställda arbetar långa dagar och i utbyte får de en högre lön. Detta är exempel på hur anställdas skyldigheter också kan kopplas till det psykologiska kontraktet.

Edwards redovisar också att *organisationer som ger unika och attraktiva psykologiska*

psykologiska kontrakt innehållande transaktion, relation eller ideologi har ett distinkt employer brand.

Tillämpningen av psykologiska kontrakt tillsammans med idén om employer branding verkar relativt rakt fram, men Edwards nämner att i litteraturen finns det alternativa perspektiv om huruvida det är arbetsgivarvarumärket som sätter sina spår på det psykologiska kontraktet eller om det är det psykologiska kontraktet som svarar för organisationens arbetsgivarvarumärke. Det psykologiska kontraktet utgör en grund för ett anställningsförhållande där erbjudande som delvis består av personalens uppfattningar om löften som organisationen har gjort. Det finns dock lite olika resonemang om detta och Edwards (2010) tar till exempel upp Backhaus och Tikkos resonemang om att det är arbetsgivarens varumärke som bidrar till att bilda det psykologiska kontraktet och sanningen i den information som bildas genom employer branding kommer därför att ingå som uppfattningar i det psykologiska kontraktet (Edwards, 2010).

2.7 Sammanställning av tidigare forskning

Employer branding har blivit som en verktygslåda för de personer som arbetar inom human resource de senaste åren (Edwards, 2010). Man kan arbeta med employer branding både internt och externt, det interna arbetet innebär att man vill skapa en stark arbetsstyrka av de som redan är inne i organisationen. Det externa arbetet innebär att man arbetar för att organisationen ska bli attraktiv både för nya sökande men även för de individer som redan befinner sig i organisationen. Målet är att skapa en annorlunda och önskvärd organisation så att folk lockas till organisationen (Backhause & Tikoo 2004). För att uppnå attraktivitet behöver man ha ett starkt arbetsgivarvarumärke och det skapar man genom att samarbeta och samla in erfarenheter ifrån andra företag, branscher och länder (Moroko, 2010). Employer branding skapar förväntningar som kan vara till betydelse vid en anställning, det är förväntningar som organisationen väntas förhålla sig till (Edwards, 2010). Något som kan vara bra att tänka på är att de olika kohorterna (generationerna) har olika förväntningar av vad som är viktigt (Sessa, 2007).

3. Teoretiska utgångspunkter

I Kapitlet redogörs för de teoretiska utgångspunkterna som studien utgår från och som tillämpas i analysen. Här presenteras innebörden av kohor perspektivet, generation Y, employer branding och resiliens.

För att få en framgångsrik organisation krävs det en tydlig och genomtänkt konkurrensstrategi. I denna strategi utgår organisationen ifrån vad det är de producerar, vilka målgrupper man vänder sig till och vad för budskap man vill nå ut med för sina produkter och varumärken. Konkurrensstrategin skapas tillsammans med varumärket och består av kundens eller marknadens uppfattning av organisationen. Det finns synliga och osynliga aspekter när det handlar om varumärkeskommunikation. De synliga är skyltar, logotyper och annonser och de osynliga är det kunder möter via attityder från kundtjänst, service, reklamationer och reparationer (Parment, 2008).

Konkurrensstrategi berör både den offentliga och privata sektorn. Strategin är helt enkelt något som alla organisationer behöver se över. Så fort en organisation hamnar i konkurrenssituation i förhållande till en annan organisation är detta något som behöver ses över. Då skolor och vårdcentraler börjar bli privatiserade skapas det konkurrens till motsvarande verksamheter i den offentliga sektorn. Modellen förklaras på ett generellt plan, och det första en organisation måste göra är att lära känna sig själv, vem man är och vad man vill. Det andra steget handlar om hur organisationen ser ut, vad de har för resurser när det gäller styrkor och svagheter. I steg tre, fyra och fem är varumärket viktigt då det är en del av kommunikationen. Konkurrensstrategi har som egenskap att visa vad organisationen är bra på jämfört med konkurrenterna. Med den kunskapen kan organisationen sedan arbeta vidare för att bli både mer konkurrenskraftiga, resurseffektiva och attraktiva. Alla organisationer är organiserade på olika sätt, vilket gör att de sista stegen påverkas av vad det är för typ av organisation (Parment, 2008).

3.1 Kohorperspektivet genom generation X & Y

En generation är en socialt sammansatt grupp snarare än sammansatt genom biologisk tillhörighet. En generation består av en grupp människor i samma ålder, de finns på en liknande social plats där man upplever liknande sociala evenemang. Inom åldersgrupper, för de individer som delar den gemensamma platsen i den sociala och historiska processen skapas en begåvning eller kunskap och därmed begränsas de till ett specifikt område av potentiella erfarenheter. Det är dessa erfarenheter tillsammans med livserfarenheter som skiljer en kohort från en annan (Sessa, 2010). En annan sak som skiljer generationerna från varandra är att generation Y är anti-auktoritära och självständiga och ställer hårdare krav på fler nya möjligheter, ökad flexibilitet och individuellt bemötande. De nya vuxna är rastlösa och rörliga med en stark tilltro på sin egen förmåga (Furth, 2002).

Dagens unga är uppväxta i en helt annan era än vad deras föräldrar är uppväxta i (Furth, 2002). T. Soidre (2010) tar upp vad som menas med kohortperspektivet och skriver att det används när man väljer att sätta fokus på när människor är födda och inte på ålder, hur gammal man är. Exempelvis används kohort begreppet ofta för födelsekohorter som avser att man slår ihop åldersklasser. Det är inte åldern som skapar möjligheter, utan det är tiden vi lever i och det är därför kohortperspektivet på ålder blir intressant (T. Soidre, 2008). När det inträffar större händelser kan en kohort avgränsas och det skapas en generation. Det finns sex egenskaper som bidrar till att avgöra utsträckningen av en generation, en av dessa är traumatisk eller formativa händelser såsom krig, en dramatisk förändring i demografin som påverkar fördelningen av resurser i samhället, ett intervall som ansluter en generation till framgång eller misslyckande, skapandet av en "helig plats" som upprätthåller ett kollektivt

minne, mentorer eller hjältar som ger impulser och röst med sitt arbete till exempel Martin Luther King, och arbetet med människor som känner och stödjer varandra till exempel, Bill Gates (Sessa, 2010). Men istället för att använda sig av kohort, kan benämningen generation X och Y vara användbara. Generation X hänvisar till personer som är födda 1960-1979 och generation Y personer födda 1980 och därefter. De tidigare generationerna, generation X (1960-1979) är mer materialistiska, enligt Furth (2002) än vad generation Y (1980-) är. Generation Y söker istället individuell tillfredsställelse så som relationer och upplevelser, menar Furth.

3.2 Generation Y

Boken *Generation Y* skriven av Anders Parment (2008) tar upp och förklarar innebörden av generation Y. Utgångspunkten i boken är de som är födda under 1980 talet eftersom 90-talisterna inte var tillräckligt gamla när boken skrevs (2007) och är därför inte inkluderade. Det är nu, under 2000 talet, som 80-talisterna dvs. generation Y, börjar komma ut och inta arbetsmarknaden. Men det är något som har hänt sedan de tidigare generationerna, det är nämligen så att 80-talisterna är så pass annorlunda att de lätt kan ges en egen generationsbeteckning, enligt Parment. Organisationens ledare både chefer och mellanchefer har ställt sig undrande inför de nya unga medarbetarna. De ställer krav som de tidigare inte varit med om, vilket kan liknas med när generation X kom ut på arbetsmarknaden. Det som hörs mest om generation Y är att de är respektlösa och går utanför uppförandekoderna, alternativt att de är ambitiösa och framåt. Trots en negativ start av vad generation Y innebär har det gjorts studier enligt Parment (2008) som visar att generation Y också har bra egenskaper. Bland annat att de har en god förmåga och kan hantera internet, ny teknik och en vilja att förverkliga sig själva genom att betyda något och göra skillnad. Enligt Parment (2008) är dessa studier dock rätt tunna och menar att man skulle behöva lära känna generation Y bättre. Nu sägs det att de är uppväxta med teknologi och inte kommer ihåg kalla kriget (Parment, 2008).

Generation Y är uppväxta i ett samhälle där varumärkesimpregnering och ständig kommunikation varit dominerande och de saknar erfarenheter från 68-rörelsen och 1970-talets ekonomiska kriser men de har en positiv inställning till framtiden. Genom det nu allt mer kommunicerande samhället, uppstår det ständigt nya möjligheter som innebär nya arbetstillfällen, nya kommunikationskanaler, nya utbildningar och nya yrkeskategorier. Den som bestämmer om detta ska förverkligas eller inte är individen själv. Därför måste, menar Parment (2008) att unga i generation Y arbetar mycket med att profilera och marknadsföra sig själv för att få möjligheterna att införlivas i arbetslivet.

3.3 Employer Branding

Employer branding definieras av Dyhre & Parment (2013) som ett paket där det ingår fördelar för anställningen, dessa fördelar är såväl funktionella som ekonomiska och psykologiska. Fördelarna är något som organisationen sedan kommer att identifieras och förknippas med. Det handlar helt enkelt om organisationens varumärke och hur det ses utåt ifrån olika perspektiv såsom lön, förmåner, status, upplevelser och karriärmöjligheter. Det är ett begrepp som länge inte haft någon direkt betydelse, men under senare år har man kommit fram till att employer branding är ett viktigt begrepp att ta ställning till. När organisationer arbetar med employer branding handlar det om att se helheten, det räcker inte med att bara se till nyrekryteringar och arbeta på kort sikt. Organisationer måste arbetas långsiktigt så att det går hand i hand med annat strategiarbete genom att ha tydliga mål och visioner för vart organisationen ska ta sig. Genom att vara en attraktiv arbetsgivare sparar man pengar både på kort och lång sikt, enligt Dyhre & Parment (2013). Dyhre & Parment menar att som attraktiv arbetsgivare slipper organisationer erbjuda högre löner och dyrare förmåner eftersom många

söker sig till de arbetsgivare som anses vara attraktiva. I dagsläget skaffar man sig inte ett arbete enbart för att man behöver betala räkningar som man gjorde förr, utan idag söker man sig till arbeten man är intresserad av och som erbjuder personlig utveckling. Dyhre & Parment (2013) beskriver att förr kunde man starta upp en fabrik och räkna med att arbetskraften kom, sökte sig till en. Riktigt så fungerar det inte idag, nu handlar det om lust samt att den personliga och professionella utvecklingen står i fokus (Dyhre & Parment, 2013). Många av de unga vill även ha roligt på sitt arbete, för att få det roligt på arbetsplatsen behöver man den sociala gemenskapen genom kollegor. Numera ses arbetet som en mötesplats, där man kan knyta nya kontakter och kan skapa nya vänskapsrelationer. En attraktiv arbetsgivare har tagit sig an detta och anordnar därför luncher, trevliga mötesplatser och uppmuntrar att man har kul tillsammans på jobbet och får en bättre samvaro mellan personalen. Idag är det viktigt att som arbetsgivare visa möjligheterna till interna karriärmöjligheter samt visa fördelarna med att stanna kvar som arbetstagare hos arbetsgivaren, menar Dyhre & Parment (2013).

Nu för tiden byter människor arbete mer frekvent än vad man gjorde förr och oftast är det de mest värdefulla medarbetarna som förvinner (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Därför handlar rekryteringsprocessen, menar dessa författare, inte bara om att hitta de rätta personerna utan vad organisationen kan göra för att behålla de värdefulla medarbetarna. Forskning har visat att förhållandet mellan individens insats och det som organisationen ger tillbaka har utvecklats mer under de senaste åren. och enligt Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson m.fl. (2012) har det utformats teorier kring vad som kallas psykologiska kontrakt, dessa psykologiska kontrakt är ömsesidiga. Uttrycket lanserades på 1960-talet och har sedan dess utvecklats och fått en stor betydelse hos forskare och i personalledningar. Det handlar om att ett kontrakt skapas vid sidan av det formella kontraktet (vanliga anställningskontrakt), och är ett så kallat osynligt kontrakt som berör informella förväntningar och uppfattade löften som kompetensutveckling och lärande (Aronsson m.fl. 2012). Psykologiskt kontrakt skapas genom informella antaganden och förväntningar och kan komma att prägla eller påverka relationen mellan organisationen (arbetsgivaren) och anställda. Ett psykologiskt kontrakt skapas genom löften och förtroende som man gett varandra, så länge sådana löften och förtroenden upprätthålls väljer medarbetarna i organisationen att stanna kvar, enligt Jacobsen & Thorsvik (2008).

Det psykologiska kontraktet är individuellt och subjektivt då det har skapats via upplevelser, vilka kan variera från person till person (Aronsson m.fl. 2012). Psykologiskt kontrakt kan binda medarbetarna på olika sätt genom att fungera som normativa band. Normativa band kan vara att organisationen har ställt upp för medarbetaren så att hen känner att det vore illojalt att sluta. Hjälpen kan till exempel vara att organisationen ställt upp vid sjukdom i familjen, att man som anställd har fått ett bra avtal om vidareutbildning eller fått prova en ny krävande befattning och göra intern karriär och avancera inom organisationen. Genom att dessa möjligheter/erbjudande upplever man som anställd uppskattning och vill ge en motprestation tillbaka till organisationen, vilket man gör genom att stanna kvar på arbetsplatsen. En annan orsak kan vara de känslomässiga elementen som att anställda trivs, känner sig som en del i organisationen, delar värderingar och normer, uppskattar arbetet och den sociala miljön i organisationen. Den tredje orsaken till att knyta medarbetaren till sig kan vara ekonomiska. Organisationer ger medarbetaren bra lön, goda arbetsvillkor, fritid, bilförmån och dylikt som leder till att medarbetaren upplever en känsla av förlust genom att sluta. Det kan även vara så att individen blivit specialiserad, knutit starka band till medarbetare eller är nöjd med organisationens fysiska läge så pass mycket att det blir svårt att sluta. Människor har en förmåga till att ha lust att sluta men gör det inte, eftersom det ”kostar” för mycket (Jacobsen, 2008).

3.4 Resiliens

Begreppet resiliens kommer från den latinska termen resilie som betyder ”studsas tillbaka”, vilket den engelska termen resile utvecklats till betydelsen ”dra sig tillbaka” eller ”återgå till ursprunglig position”. Ordet resiliency användes under 1800-talet för att förklara det japanska samhällets förmåga att överkomma effekterna som uppstod vid jordbävningar, senare fick begreppet resiliens betydelse inom forskning om materialteknikens område, för att förstå materialens förmåga att absorbera energi utan att deformeras. Begreppet resiliens har spridit sig succesivt till andra vetenskapsområden och definitionerna av begreppet varierar. Det är de sista 10-15 åren som begreppet har börjat användas inom organisations- och företagsforskning. Weick & Sutcliffe (2007) i Tengblad & Oudhuis (2014) menar att organisatorisk resiliens är ”den organisatoriska förmågan att hantera störningar och påfrestningar utan att organisationens livskraft försvagas”. Inspirerade av Zolli & Healy (2012) skriver Tengblad & Oudhuis (2014, sid. 18):

[Vi] definierar resiliens i termer hämtade både från ekologi och sociologi som kapaciteten hos ett system, ett företag eller en individ att behålla sitt grundläggande syfte och oberoende i skenet av dramatiska förändrade förutsättningar

Denna definition är något författarna Tengblad & Oudhuis (2014) utgår ifrån med tillägget att det även är viktigt för organisatorisk resiliens att organisationer även har förmågan att vara förberedda på oväntade störningar. En resilient organisation ska vara elastisk i analogi med ett fysiskt material, troligtvis i betydelsen att kunna ”studsas tillbaka” när det uppstått en tillfällig kris eller störning. Det gäller även, menar Tengblad & Oudhuis (2014) att vara tånjbar vid anpassning till mer bestående förändringar. Resiliens används sällan i en negativ bemärkelse, utan anses vara ett positivt begrepp. Negativa sidor kan vara att den grupp som berörs, inte svarar på lösningen av problemet. Organisatorisk resiliens kan vara negativ men oftast för det ändå något gott med sig, något som först är smärtsamt kan med tiden omvandlas, till energi som kan bidra till att skapa förnyelse. I resilienta organisationer är det olika företagsgrenar som omprövas, vilket kan leda till nedläggning och att de istället ersätts av andra organisationer som har framtiden för sig (Tengblad & Oudhuis, 2014).

Tengblad & Oudhuis,(2014) skriver att organisatorisk resiliens har uppkommit, eftersom organisationer har en tendens att se stabilitet som normaltillståndet och att de ser förändringar som undantag. Stabiliteten antas bara finnas där och om det skulle uppstå behov av förändringar så ska de planeras och implementeras med hjälp av särskilda aktiviteter.

I sin bok om organisatorisk resiliens ansluter sig författarna Tengblad och Oudhuis till uppfattningen att förändringar är något som sker hela tiden samt att det är svårt att styra förändringar annat än på övergripande sätt. Organisationer där ledningen inte vill att det ska ske några förändringar får det svårt att stänga ute de förändringar som uppstår. Inför förändringar är motstånd något man behöver vara beredd på, det kan visa sig som öppet motstånd eller avsaknad av seriöst engagemang. Perspektivet på att förändringar sker hela tiden är något som behöver tas med en nypa salt, menar Tengblad & Oudhuis, för det sker inte förändringar överallt och ständigt. Stagnation är en vanlig situation som organisationer hamnar i, det innebär att de har fastnat i samma rutiner och ser inte de möjligheter till utveckling som ligger framför dem. Stagnation är något som upplevs som en trygghet både för ledare och medarbetare, dock är det ett tecken på att nödvändig förnyelse saknas och att omvärldsförändringar känns som hot. Dessa hot är något som kan upplevas om organisationen saknar innovationskraft, känner rädsla för att misslyckas eller har bristande tillit till både egna och andras förmågor (Tengblad & Oudhuis, 2014).

Enligt Tengblad & Oudhuis (2014, 17) handlar *organisatorisk resiliens* om vad det är som avgör ett företag eller organisations livskraft och för att stärka livskraften behöver organisationen kunna utveckla och utnyttja olika resurser. De nämner dessa tre punkter som gör att en organisation är livskraftig:

1. Organisationen besitter värdefulla ekonomiska, tekniska och sociala resurser, och
2. kan använda sig av dessa resurser på ett sätt som gör att de utvecklas till organisatoriska förmågor, samt
3. att dessa går att upprätthålla och vidareutveckla över tid på ett effektivt sätt.

4. Metod

I detta kapitel redovisas hur valet av metod gick till, urvals processen, skapandet av intervjuguide och frågeformulär, hur insamlingen av materialet gick till, hur analysen av intervjuerna och frågeformulären skulle gå till, hur studien har förhållit sig till etiken och kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

4.1 Val av metod

För att utföra denna studie och få svar på de frågor som skulle undersökas har det utförts en metodkombination med en kvalitativ del och en kvantitativ del. Den kvalitativa delen bestod av tre intervjuer och den kvantitativa delen bestod av ett frågeformulär som gått ut till 48 personer. Valet föll på metodkombination eftersom det väger in många olika aspekter som berör en studie och man har möjlighet att fånga respondenters utlåtande i ord genom intervju och upplevelsen av något genom frågeformulär, genom att göra detta får man en bredare och djupare bild av det som undersöks.

Den kvalitativa metoden innebär att man arbetar med ord och visuella bilder som samlas in via olika forskningsmetoder som till exempel, intervjuer, dokument i form av dagbok eller mötesprotokoll, observationer som innebär att man studerar till exempel ett evenemang och hur människor beter sig eller ser ut. Man kan även använda frågeformulär där man använder sig av öppna frågor (Denscombe, 2009). Intervjuerna som gjordes för studien var semistrukturerade med sammanlagt fem frågor som sedan hade underrubriker för att få med den informationen som var väsentlig för studien (Bilaga 1). I en semistrukturerad intervju har intervjuaren färdigkonstruerade frågor men fördelen med semistrukturerade intervjuer är att de är flexibla och man kan hoppa mellan frågorna samt att den intervjuade har möjlighet att utveckla sina svar och förklara det som sägs på ett tydligt sätt. Intervjupersonerna kommer i studien att benämnas som intervjuperson.

Kvantitativ metod innebär att man arbetar med siffror som man samlat in via frågeformulär, intervjuer, observationer eller dokument, trots att metoderna liknar varandra i kvalitativ och kvantitativ metod så är det skillnad på sätten att arbeta. I en kvantitativ metod omvandlar man intervjumaterialet till siffror i analysen och i observationen använder man sig av siffror i ett observationsschema från olika händelser (Denscombe, 2009). För att besvara denna studies frågor utformades ett frågeformulär som berörde hur de anställda upplever den offentliga sektorn som arbetsgivare när det gäller trivsel, attraktivitet, utveckling och utbildningsmöjligheter (Bilaga 2). Respondenterna till frågeformuläret kommer att benämnas som respondenter i studien.

I denna studie är utgångspunkten inte att mäta frågeformuläret i statistik utan det är skapat för att få en bredare bild av de frågor som undersöks. Respondenterna i respektive metod hålls anonyma, vilket innebär att ingen kommer kunna kopplas till den här studien.

4.2 Urval

När studie påbörjades kontaktade jag en nära bekant som gav mig olika tips om vad man kunde skriva om inom den offentliga sektorn. När jag hade läst in mig på de olika områdena valde jag att utveckla kunskapen om hur arbetsgivare hanterar det rådande generationsskiftet. För att sedan inrikta studien åt ett område valde jag en inriktning mot attraktiv arbetsgivare och generation Y. För att sedan komma i kontakt med personer inom detta område kontaktades den nära bekanta åter, som i sin tur kontaktade en human resource (HR)-utvecklare som är medarbetare på min väns avdelning, samt en central HR-strateg som i sin tur tipsade om en HR-specialist. Efter att de hade kontaktats tilldelades jag deras namn, nummer och mejadress så att jag själv skulle kunna kontakta dem. Denna urvalsprocess är en del av ett snöbollsurval som innebär att man kontaktar en person som i sin tur kontaktar nästa

och där igenom växer urvalsgruppen. Snöbollsurval är en effektiv teknik och den hjälper även forskaren att komma varje person nära, eftersom man på sätt och vis har blivit framhjälpt av den person som man varit i kontakt med tidigare (Denscombe, 2009).

Målet med frågeformulären var att dela ut det personligen i pappersformat till respondenterna, eftersom jag tror att svarsfrekvensen blir högre då man mött personen som utför studien och man får ett papper i handen. Därför diskuterades det under två av intervjutillfällena hur detta skulle gå till och vi kom fram till att det bästa sättet att komma i kontakt med respondenterna var under ett frukostmöte då de var samlade på samma yta. Vi kom även fram till att de skulle skicka in svaren eftersom svaren kunde påverkas då de satt i grupper med sina medarbetare, vilket kunde leda till att gruppen påverkade varandra i svaren. Eftersom intervjupersonerna arbetade i två olika byggnader fördelades de 48 frågeformulären på båda förvaltningarna, 18 frågeformulär på en förvaltning och 30 frågeformulär på en annan förvaltning. Sammanlagt fanns det ungefär 96 respondenter så det delades ut frågeformulär till hälften av respondenterna. För att samla in frågeformulären bifogades ett internkuvert med adressering dit de skulle skickas, detta var redan ifyllt för att underlätta arbetet för respondenterna och förhoppningen var att svarsfrekvensen skulle öka. När frågeformulären delades ut var jag och en av intervjupersonerna på plats och jag gick runt till varje bord och presenterade mig själv, presenterade studien och frågade om de var intresserade av att delta. Svarstiden för att besvara frågeformuläret var en vecka. Frågeformulären delades ut genom ett slumpmässigt urval, vilket innebär att respondenterna valdes ut utan någon struktur eller ordning (Denscombe, 2009).

4.3 Utformning av intervjuguide

Intervjuguiden skapades efter att jag läst in mig på området för att få fram så mycket information som möjligt. Det skapades fem frågor: *generationsskifte*, *attraktivitet/arbetsgivarevarumärket*, *komptensförsörjningsplan*, *SKL* och *tre frågor utifrån Toyotas "varför analys"*. Under vardera fråga fanns det underrubriker för att få med de väsentliga delarna för studien. *Generationsskifte* frågan var utformad för att få en bild över hur de arbetade för att möta problemet med generationsskiftet och hur de såg på den kommande generationen, generation Y; frågan om *attraktiv arbetsgivare* var med för att skapa en bild av hur de arbetar för att bli attraktiva, hur de marknadsför sig och visar sig i samhället samt hur de lockar nya medarbetare till sig. Frågan angående *komptensförsörjningsplanen* skapades för att se om de hade någon plan inför framtiden när det gäller kompetensförsörjning. *SKL*-frågan ställdes för att få information om ifall de arbetade efter *SKLs* arbetsgivarestrategier. Den sista frågan angående *Toyotas "varför-analys"* ställdes för att få en snabb sammanställning på tre frågor av hela intervjun. Toyota har skapat en "varför-analys" som utgår ifrån att man måste ställa sig frågan varför det uppstår problem. När fem "varför" är besvarade ska man kunna hitta grundorsaken. När grundorsaken är funnen måste man vidta åtgärder för att lösa det funna problemet, detta kan göra att det sker ändringar i både strukturen och kulturen. När åtgärden är prövad ska den utvärderas för att se om den fungerar och fungerar den nya lösningen så ska den ingå i organisationens formella rutiner (Jakobsen, 2008). Toyotas "varför analys" är ursprungligen anpassad på produkter, men frågan är varför skulle den inte fungera inom tjänsteorganisationer, därför sammanställdes tre frågor för att få problemet sammanfattat.

4.4 Utformning av frågeformulär

För att få de anställdas tankar och uppfattningar användes det ett frågeformulär med frågor som rör attraktiv arbetsgivare men utgångspunkt från "det goda arbetet". Begreppet det goda arbetet är en metafor som lanserades av Svenska metallindustriarbetareförbundet under en kongress på 1980-talet. Det goda arbetet innebär enligt rapporten att det inte råder någon

skillnad mellan goda arbetsvillkor och rationell produktion. Begreppet sammanställs i nio punkter (Fjaestad & Wolwén 2005):

1. *Trygghet i anställningen- en förutsättning för förändringar*
2. *En rättvis andel av produktionsresultatet*
3. *Medbestämmande i företaget*
4. *En arbetsorganisation för samarbete*
5. *Yrkeskunnande i arbetet*
6. *Utbildning – En del av arbetet*
7. *Arbetstider utifrån sociala krav*
8. *Jämlikhet på arbetsplatserna*
9. *En arbetsmiljö utan risker för ohälsa och olycksfall*

Utifrån dessa nio punkter skapades frågeformuläret.

Fjaestad & Wolwén (2005) nämner att det goda arbetet uppstår när man får vara delaktig i byggandet av vårt land och att man tillsammans med arbetskamraterna skapar välfärd. Arbetet ger lön samt en roll i samhället. Man upplever i det goda arbetet att människor runt omkring behöver den insats man utför. På grund av detta blir arbetets värde unikt och rätten till arbete ett absolut krav, eftersom arbetet är en rik och nödvändig del av våra liv.

Ledarskapet som finns i en organisation har stor betydelse för hur organisationen arbetar för att bli attraktiva. Det är varje anställds ansvar att tänka på hur man kan bidra till den allmänmänskliga utvecklingen på arbetsplatsen. Att se en mening med arbetet kan vara svårt men arbetar man inom den offentliga sektorn inom serviceområden som rör invånarna ser man möjligen enklare en mening med arbetet som utförs (Fjaerstad & Wolwén, 2005).

Till frågeformuläret bifogades ett brev där jag presenterade mig själv, mitt syfte med studien samt mina kontaktuppgifter vid eventuella frågor. När utformningen av frågeformuläret var helt klart lades det in i datorprogrammet IBM SPSS Statistic så att allt var klart tills att formulären med svaren kom tillbaka. Jag valde att kalla det frågeformulär istället för enkät på grund av att dess utförande begränsats till 13 frågor och endast var avsett som komplement till intervjuerna. När man använder sig av kvantitativ data behöver man vara mycket väl medveten om vad det är för data man använder, då det är detta som påverkar hur analysen och slutsatserna kommer att bli i slutändan. Frågorna kan ställas på nominalskalenivå och ordinalskalenivå. En nominalskalenivå är den lägsta nivån man kan mäta i och berör ofta sammanräkningar av medlemmarna i urvalsgruppen. Ordinalskalenivå innebär att man räknar saker och strukturerar upp frågor/påståendena i en skala, i detta frågeformulär användes skalan 1,2,3,4 och 5, där ettan representerar det negativa svaret och femman det positivare (Denscombe, 2009). Eftersom frågeformuläret gav stor svarsfrekvens har sambandet kollats på ett par utvalda frågor med hjälp av chi-square test.

4.5 Datainsamling

Intervjuerna utfördes genom personliga intervjuer. Det är en intervjumetod som har flera fördelar, det ses som en lätt metod, eftersom förarbetet endast innebär att två personer talas vid och bokar en tid. En annan fördel är att man ser personen i fråga och skapar uppfattningar via ansiktsuttryck och att man som forskare endast har en person att lägga fokus på. Tiden som läggs ner på att transkribera en intervju är tung men det är en viktig del, eftersom det bidrar till att forskaren kommer i kontakt med det insamlade materialet. Därför är det viktigt att man har tidsåtgången i åtanke när man planerar en forskningsintervju (Denscombe, 2009). Utförandet av de tre intervjuerna i denna studie tog ungefär en timme vardera. Varje intervju spelades in och transkriberades, vilket tog mellan tre och fem timmar per intervju.

4.6 Analys av intervju

För att kunna analysera det insamlade materialet från intervjuerna sammanställdes de i varsitt dokument. Sedan skapades kategorier där svaren från samtliga intervjuer sammanställdes för att se om det fanns skillnader och/eller likheter mellan svaren. När det handlar om att analysera kvalitativ data finns det fyra olika principer man kan gå efter. Den första handlar om att *analysen av data och slutsatserna* som dras ska vara fast förankrade i data. Princip nummer två är förankrad i den första och säger: *forskarens förklaring av data ska komma ur en mycket noggrann läsning av data*. Innebörden av detta är att det insamlade materialet ska granskas noga så att det blir rätt uppfattning av tolkningen. Tredje principen är att forskaren ska undvika att föra in *obefogade fördomar* i analysen. Precis som det låter ska forskaren som analyserar materialet inte väga in sina egna uppfattningar eller sina personliga fördomar. Sen sista principen innefattar en *repetitiv process*. Det innebär att utvecklingen av teorier, hypoteser, begrepp och generaliseringar ska grunda sig efter en process av arbetet som går fram och tillbaka för att kunna utföra jämförelsen av materialet. Detta görs utefter de kategorier, koder och begrepp som har skapats (Denscombe, 2009). Denscombe nämner även fem steg *förberedelse av data, förtrogenhet med data, tolkning av data, verifiering av data och prestation av data*. Stegen är inget man behöver följa i given ordning utan man kan enkelt hoppa fram och tillbaka under varje steg (Denscombe, 2009). I studien har intervjupersonerna valt att benämnas som intervjuperson alternativt intervjupersonerna för att kunna skilja intervjuerna och frågeformuläret ifrån varandra.

4.7 Analys av frågeformulär

När man ska sammanställa kvantitativa data behöver man överföra rådata till tabeller och diagram för att göra det hela begripligt. För att göra detta arbete smidigt användes ett statistikprogram som hjälper forskare att genomföra statistiska analyser (Denscombe, 2009). Statistikprogrammet som användes i denna studie var IBM SPSS Statistic. Denscombe tar upp att projektforskare föredrar att begränsa analysen till en grundläggande deskriptiv statistik. Den deskriptiva statistiken anses vara ett enkelt men ändå noggrant sätt att arbeta på när man ska organisera data, presentera resultaten och tillhandahålla vissa grundläggande analyser av data (Denscombe, 2009). I studien kommer respondenterna som besvarat frågeformuläret att benämnas som respondenterna.

4.8 Etik

Arbetar man som samhällsforskare är det viktigt att man är etiskt korrekt, det innebär att man ska respektera respondenternas rättigheter och värdighet, inte utsätta respondenterna för skada eftersom de deltagit i undersökningen och att man ska arbeta på ett sätt som respekterar deltagarnas integritet och man ska vara ärlig (Denscombe, 2009). Dessa punkter är något jag tagit hänsyn till då jag informerat i både intervjuerna och i frågeformulären att svaren kommer att hållas anonyma så att ingen kommer kunna kopplas till organisationen. Under intervjuerna lovade jag att ljudinspelningen endast var för mig, och att de skulle raderas så fort uppsatsen blev godkänd. Då jag lovade att hålla intervjuerna för mig själv innebär det att jag arbetar med materialet *konfidentiellt* genom att inte beskriva det framkomna resultatet så att någon individ kan kopplas till studien. En annan etisk punkt är *nyttjandekravet* vilket innebär att man inte får använda sig av personuppgifterna som uppkommit under studiens gång på ett sätt som kan påverka den enskilda individen (Ahrne & Svensson, 2013). En annan viktig sak att tänka på när man forskar är att inte tvinga någon att delta i studien genom det så kallat *informerat samtycke* (Ahrne & Svensson, 2013). Respondenterna som ställer upp på att delta i studien skall även få tillräckligt med information angående studien så att de kan göra ett övervägande om de vill delta eller inte (Denscombe, 2009). I min studie valde jag att fråga de respondenter som berördes av frågeformuläret om det var intresserade av att ställa upp, gav de sitt medgivande så fick de med sig frågeformuläret. I frågeformuläret bifogades det även ett brev

där de informerades om vem jag var, vad syftet med studien var samt mina kontaktuppgifter om det skulle uppkomma frågor.

4.9 Metoddiskussion

Jag upplever att metoden är noga utvald och jag hade en tydlig bild i huvudet som jag ville verkliggöra. Nu efteråt kan man se att man skulle valt personer som var mer inriktade inom ett specifikt arbetsområde. Att utföra intervjuer ansikte mot ansikte tar längre tid men man tilldelar mer tillförlitliga svar därför valdes denna typ av intervju. När det rör de semistrukturerade frågorna så valdes det, eftersom intervjupersonerna skulle få samma frågor att ta ställning till samt att arbetet med analysen blir enklare då det är samma frågor att se över. Det utfördes tre intervjuer, vilket jag ansåg vara lagom då det som tidigare nämnt tar tid med förarbete och efterarbete. Enligt Denscombe, (2009) finns det antal fördelar med att utföra en metod kombination, det ger en bredare och mer omfattande redogörelse för det område som undersöks samt att man får en tydligare koppling mellan olika metoder och de olika typerna av data. Det finns också nackdelar med metodkombination som att tiden och kostnaderna för forskaren kan öka, samt att man måste skaffa sig färdigheter för de båda metoderna (Denscombe, 2009). Att det var en fråga om tid instämmer jag på samt att det tog tid att läsa sig in på en metod som man tidigare inte hade erfarenhet av, så dessa nackdelar går hand i hand med varandra.

4.9.1 Validitet

När det kommer till validiteten handlar det om hur träffsäker kvalitativa data är, det finns olika sätt för att bevisa för läsaren att data är sannolik. Dessa metoder innebär dock inte någon garanti men det erbjuder en försäkran om att studiens material har producerats och kontrollerats.

När validiteten berör den kvantitativa metoden ska man så långt som möjligt kunna *garantera att data har registrerats på ett noggrant och exakt sätt; att data är lämpligt för undersökningssyftet*, man måste känna sig säker på de saker man mäter; *att de förklaringar som härleds från analysen är korrekta* (Denscombe, 2009). Denscombe (2009) förklarar att man ska framställa tabeller och diagram som förmedlar informationen man samlat in på ett kort och kärnfullt sätt med hjälp av visuella effekter. För att lyckas med tabellerna och diagrammen måste man *presentera tillräckligt med information* så att läsaren får en adekvat mängd information, man ska skapa *visuella ledtrådar och en lämplig presentation*, vilket innebär att man ska hjälpa läsaren att tolka tabellen och diagrammen. Sedan ska man även tänka på att använda *en typ av tabell och diagram som är lämplig* för det aktuella syftet (Denscombe, 2009). Detta har gjorts i denna studie för att skapa förståelse för läsaren.

4.9.2 Reliabilitet

En målsättning alla undersökningar har är att ha så reliabel eller pålitlig information som möjligt. Hög reliabilitet uppstår om resultatet av ett fenomen ger samma eller ungefärligen samma resultat vid olika mättillfällen. Trots att man är noggrann under arbetet med materialet går det inte att undvika fel. Det finns flera olika faktorer som kan påverka dessa till exempel kan det vara i vilken situation befinner sig personalen i; Förstår svarspersonerna de intentioner vi har med frågorna?; Hur många får vi svar ifrån?. Det är därför forskaren uppgift att arbeta för att så små fel som möjligt ska uppstå. Är reliabiliteten låg resulterar det i att man inte kan belysa frågeställningen på ett bra sätt (Holme & Solvang, 1997). I vilken situation personalen befann sig i är svårt för mig att säga, eftersom jag inte har någon kunskap om hur situationen på arbetsplatsen ser ut. Dock valde jag att ge dem tid för svar på grund av detta. Utformningen av frågorna har studerats av ett flertal personer som gett feedback på formuläret. Om feedbacken innebar ändringar så gjordes dessa innan frågeformuläret gick ut till respondenterna. Svarsfrekvensen blev mycket hög då det kom tillbaka 38 enkäter vilket

resulterade i att svarsfrekvensen blev 79% av de utdelade frågeformulären. När frågeformulären kom tillbaka till mig satte jag mig och kodade om de frågor som det behövdes med, detta gjordes för att underlätta näst kommande moment. Det sista steget med arbetet av frågeformulären var att knappa in svarsalternativen i SPSS, ett arbete som utfördes lugnt och metodiskt så att inget skulle bli fel.

5. Resultat

I resultatdelen redovisas det empiriska materialet som genererats genom intervjuer och frågeformulär. Kapitlet inleds med redovisningen av uppfattningar och erfarenheter bland HR-personal kring att synliggöra organisationen som attraktiv arbetsplats för anställda och för unga framtida medarbetare. I senare delen redovisas anställdas synpunkter från frågeformuläret kring vad som bidrar till att de anser att det är attraktivt med att arbeta i en offentlig verksamhet. Här har de båda uttrycken offentlig organisation samt offentlig verksamhet använts då de ligger på organisationsnivå.

5.1 HR-personalens uppfattningar om generationsväxlingen

Att kommunen står inför ett generationsskifte är något de tre respondenterna håller med om under intervjuerna. Men det framkommer även att det inte är unikt för just dem eftersom det också gäller för flera andra kommuner och landsting i hela Sverige. Det är framför allt inom vissa yrkesgrupper de märker av generationsväxlingen. Det framkom även i intervjuerna att intervjupersonerna anser att deras arbete ligger lite efter de övriga kommunerna när det gäller förberedelserna inför kommande generationsskiftet. Det största generationsskiftet beräknas ske något senare i deras kommun än för övriga kommuner i Sverige. Detta är något som kan ses både som negativt och positivt, enligt intervjupersonerna. Det negativa kan vara att de andra kommunerna då hinner plocka upp de nya arbetstagarna som behövs och det positiva kan vara att man i organisationen hinner lära sig av de andra på vägen. En av förvaltningarna märker tydligt av problemet med att fånga yngres intresse eftersom de ser att det inte är ”jätte” attraktivt att utbilda sig till detta specifika yrket. Intervjupersonerna beskriver att de därför har ett samarbete med syokonsulenter ute på skolorna i kommunen för att kunna upplysa eleverna i tidig ålder om att det kommer bli en stor efterfrågan inom bland annat det yrket i framtiden.

”Vi gör ju de här vanliga sakerna som jag tror de flesta gör, att vi marknadsför oss, vi försöker visa oss på mässor och sådant. Vi har även ett samarbete med syokonsulenter där vi berättat vad det är vi behöver framåt och vilka yrken som vi har stora behov av” (Intervju tre)

På grund av detta ser samtliga intervjupersoner generationsskiftet som en stor utmaning. Dock framkommer att trots att problemet är en utmaning, så ser intervjupersonerna även att det finns en möjlighet. Genom att de nya arbetstagarna kommer in och bidrar med nya möjligheter, nya riktningar och nya förutsättningar för hela organisationen.

”Men samtidigt försöker jag, när jag utbildar chefer att ändå ha ingången att det inte bara är problem med att många lämnar utan att det även är en möjlighet. En möjlighet att kunna rekrytera rätt kompetens, förutsatt att den finns där. Men en rekrytering är ju ändå alltid en möjlighet att kunna styra sin verksamhet lite åt den riktning man vill.” (Intervju två)

Det är dock svårt att hitta den rätta kompetensen, vilket intervjupersonerna påpekar genom att påtala att de som arbetsgivare måste bli bättre på att visa sina organisationer för unga redan i tidig ålder och berätta om vilka yrken som finns, är vaga eller där det inte är så stor efterfrågan. Intervjupersonerna nämner att man försöker att marknadsföra och profilera sig på mässor och liknande evenemang.

Hur ser de då på kommande generation? På denna fråga blev det lite olika svar. Någon sa att det blir olika svar när frågan ställs ute i verksamheterna, en annan svarade att det märks eftersom de kräver mer och en tredje sa tydligt ”ja, det märks”. Trots olika svar är de tre intervjupersonerna med på att den nya generationen, generation Y inte vill låsa sig till arbetet

utan vill vara rörligare. Under intervjuerna framkommer det att kollegor har berättat att vissa ungdomar vill jobba 100 procent periodvis och sedan lite mindre under en annan period men detta antas bero på individens egna intressen.

”Detta är naturligtvis en utmaning, men det är inte bara en utmaning för oss i vår verksamhet utan det är en större utmaning än så. Det krävs nytänkande och det berör inte bara den offentliga sektorn utan det krävs nytänkande i Svensk lagstiftning och i Sverige.” (Intervju ett)

5.2 Om attraktivitet/arbetsgivarvarumärket

Intervjupersonerna förklarar att arbetet för att bli en attraktiv arbetsgivare pågår i flera olika steg och i en omfattning på olika nivåer.

”Men det klart man arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare, och det tror jag man gör på en bredd. Man tittar på arbetsteam, löner, vilken typ av verksamhet, organisations kultur, det är viktigt för att folk ska kunna komma in och trivas.” (Intervju ett)

Enligt intervjupersonerna handlar det även om att medvetenhetgöra unga vad kommunen har att erbjuda, vilka olika slags arbeten som finns, vad de innebär osv. En av intervjupersonerna nämner att organisationen märker att människor som varit inne i organisationen, studenter eller likande, ofta får en positiv bild och tycker att det verkar vara ett spännande arbete. Hen menar att man ändrar bilden man har, när man ser organisationen, vad de arbetar med i verkligheten. När man ser att arbetet man utför påverkar staden i fråga är väldigt häftigt påpekar en annan av intervjupersonerna. För att bli en attraktiv arbetsgivare handlar det även om att det finns utvecklingsmöjligheter. Intervjupersonerna nämner att det finns medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar (APT) och utvecklingssamtal. De menar att under ett medarbetarsamtal går man igenom med sin chef hur man ser på sig själv, hur man ser på organisationen och hur man ser på sin egen del av arbetet. Sedan handlar det om att komma fram till vad jag som medarbetare ska fokusera på, och för att jag ska kunna fokusera på dessa delar, vad behöver jag utveckla hos mig själv? Om det då är något som saknas, till exempel något praktiskt som lyftteknik, kanske det innebär att den personen kan behöva ”åka på kurs” eller att man väljer att ta in någon kunnig och erfaren person som kan föra kunskapen vidare. Att åka iväg på kurser kan göras både individuellt men även något för hela arbetsgruppen.

En av intervjupersonerna talar mycket om att attraktivitet handlar till stor del om hur organisationen förväntas vara som arbetsgivare. För att bli en attraktiv arbetsgivare, gäller det frågor allt från arbetsmiljö, chefer, medarbetarskap och till hur ”jag själv förväntas vara som medarbetare” säger intervjupersonen. Det är även via rykten man hör bra eller dåliga saker om arbetsgivaren och intervjupersonerna nämner att är då arbetsmiljön bra så sprider sig det ryktet och folk väljer att söka sig till en organisation. Under intervjuerna nämns tydligt att en av de viktigaste resurserna de har, är de som redan är anställda och det nämns även att man behöver vara lyhörd i en organisation så att man kan vara behjälplig om det visar sig att folk behöver stöd.

”Vi kan ju inte stå för balans i medarbetarens hela liv men vi kan ju möjliggöra för den biten som handlar om just arbetslivet. Så att man möjliggör för att individen ska må bra, sen finns det ju en del som heter privatlivet där vi inte kan gå in och styra och ställa” (Intervju ett)

5.3 Kompetensförsörjningsplan för långsiktigt tänkande

Intervjupersonerna redogör för att man inom deras kommun har skapat en helt ny strategisk kompetensförsörjningsplan som är tänkt att visa hur man kan arbeta, hur olika delar hänger ihop, samt hur man som chef kan ta ett grepp över sin verksamhet och tänka mer strategiskt och inte göra en snabb lösning när det uppstår ett rekryteringsbehov utan man istället granskar behovet ur ett långsiktigt perspektiv.

”Jag tycker den är riktigt bra, de vi kunde konstatera är att vi har jobbat med det här i flera år redan men det har inte varit så strukturerat nedskrivet så det är faktiskt häftigt att få det såhär.” (Intervju tre)

I kompetensförsörjningsplanen har de definierat vad kompetens och kompetensförsörjning innebär för dem som arbetar inom kommunen. Kompetensdelen har de definierat med begreppen kunskap, vilja och förmåga och detta anser intervjupersonerna vara bra. De förklarar att om man ser en medarbetare som inte presterar på topp, så ska man kunna ringa in vad problemet kan vara utifrån dessa tre begrepp. Det finns även en definition av hur dem ser på kompetensförsörjning i kommunen. Den handlar om hur väl dem lyckas ha rätt medarbetare på rätt plats och rätt antal medarbetare. Kompetensutveckling, enligt kompetensförsörjningsplanen, är de insatser som organisationen gör för att utveckla individen eller organisationen. När de här olika definitionerna tagits fram började dem skapa sin kompetensförsörjningsplan, enligt intervjupersonerna.

Själva planen utgår ifrån tre områden och det första området innebär att *identifiera kompetensbehoven*. Det innebär att verksamheterna ska se över sin organisation och fundera över hur omvärlden ser ut, vad som kommer krävas av dem, om de behöver förändra något samt hur deras mål och uppdrag ser ut och om dem kommer att förändras i framtiden. Sedan för att kunna utföra uppdragen de har ifrån politiker, men också det som de själva ser behöver utvecklas succesivt, och fundera på vad de har för kompetenser för dem uppdragens olika verksamheter, vad kommer att behövas och utifrån detta skapar man sedan kompetensprofiler. Detta kan göras på flera sätt. Det kan handla om att utveckla medarbetarna som redan finns och det är vad man utgår ifrån först och främst, enligt intervjupersonerna. Men vet dem att det kommer behövas fyllas på med nya medarbetare, då kan man titta på område nummer två som handlar om att *säkra kompetensen*.

Säkra kompetensen handlar om att identifiera vad som kommer att bli den nya kompetensen, locka nya medarbetare till sig, skapa en rekryteringsprocess och introducera de nya medarbetarna i verksamheten. När dem sedan arbetat ett tag inom organisationen, gäller det att skapa förutsättningar som gör att medarbetarna utvecklas och känner motivation. Vilket förhoppningsvis ska leda till att dem vill stanna kvar, säger intervjupersonerna. Sedan kanske dagen kan komma då medarbetare väljer att sluta. Då är det viktigt att ta vara på den kompetensen som finns och överföra den till de personer som har introducerats men även till de anställda som redan finns i organisationen sedan tidigare. Enligt intervjupersonerna görs detta för att kunskapen inte ska ”sitta” för mycket i enskilda individer eftersom det gör en organisation väldigt sårbar. Område nummer tre är *utveckla kompetens*.

Utveckla kompetens handlar om hur man i organisationen tänker kring enskilda individer och grupper. Ett första steg är att presentera organisationens mål och uppdrag som organisationen och verksamheten utgår ifrån. Sedan pratar man tillsammans om dessa och förtydligar vad dem innebär för dem i verksamheten. Detta kan ske individuellt i medarbetarsamtalen men också under arbetsplatsträffarna, då man diskuterar nya krav och vad som kan bli annorlunda, vad man måste tänka på och se över inom vilka områden det inte finns tillräckligt med kunskap idag. Sedan arbetas det med utvecklande aktiviteter i vardagen eller utbildningar. Därefter, när man som anställd fått del av detta ska man reflektera. Intervjupersonerna menar att kommunen har insett att mycket lärande kommer genom reflektion. Genom att reflektera kan man fråga sig varför man gör på ett visst sätt, varför gör man inte så här osv. När man arbetat, reflekterat och bearbetat det man kom fram till har man ett uppföljningssamtal t.ex. i verksamheten för att se om det man kom fram till under samtalet tillsammans fungerar.

5.4 Strategier från Sveriges Kommuner och Landsting(SKL)

På frågan hur HR ser på och eventuellt arbetar utifrån SKLs arbetsgivarstrategier svarar intervjupersonerna att de arbetar enligt SKL till viss del i kommunen, men de har valt att definiera om de olika strategierna och anpassa dem till sin egen specifika organisation. Intervjupersonerna kommenterar vissa av punkterna och nämner att angående strategin för att *förlänga arbetslivet* är det svårt, eftersom många av yrkena kräver en viss utbildning. Därför är man oftast färdig med studierna runt 26 års ålder och redo för arbetslivet. Angående SKLs punkt om att uppmuntra till heltid så finns möjligheten men enligt intervjupersonerna vill inte alla arbeta heltid, då behöver man möjliggöra för dem.

”Den gynnar naturligtvis inte kompetensförsörjningen, det krävs ju mer personer men den är ändå viktig för den kan påverka kompetensförsörjningen eftersom det kan upplevas som attraktivt att jag faktiskt har möjligheten att gå ner i tjänst.” (Intervju ett)

Att skapa engagemang hos medarbetarna och att låta medarbetarna vara med och bestämma är något intervjupersonerna berättar att de arbetar väldigt mycket med inom organisationen. Även det här med lönekarriär är något de arbetar intensivt med och har tagit fram nya lönekriterier som de berättar att verksamheterna arbetar hårt efter samt det som innebär individuell lönesättning.

5.5 Sammanfattning – bilden av den egna konkurrensstrategin

På de tre frågorna som skulle sammanfatta intervjuerna fick jag ganska liknande svar. Första frågan: – *Varför tror du att en del yngre inte uppfattar den offentliga sektorn attraktiv?* Här är de tre intervjupersonerna överens om att det handlar om kunskap och uppfattningar av den offentliga sektorn. Enligt intervjupersonerna tror många att det är tråkigt att arbeta där och att det är regelstyrkt. Unga har fått en bild av hur arbetet inom den offentliga sektorn var förr och att man inte riktigt vet vad offentlig sektor är för något. De unga tror man vet vad det är, men om man ser på de kommunalägda bolagen så är det sådana bolag man inte kan tro tillhöra kommunen enligt intervjupersonerna.

Andra frågan: – *Varför måste den offentliga sektorn förbereda sig för generation Y?* Svaren visade att de tre intervjupersonerna delade samma uppfattning även i detta. De anser att kommunen måste marknadsföra och påvisa möjligheterna inom olika verksamheter. De behöver visa vilka yrken de har att erbjuda och vad som kommer att behövas i framtiden och även visa möjligheterna som finns för att skapa ett mervärde både för dig själv och staden man bor i. Arbetet handlar inte bara om dig själv, utan det handlar om den kommunala servicen, barnen i skolan, ålderdomshem där vi kanske har föräldrar eller morföräldrar, det handlar om att skapa värde till sig själv.

Tredje och sista frågan:– *Varför behöver man arbeta med att göra den offentliga sektorn mer attraktiv?* Här blev svaren lite olika en nämner att generation Y har helt andra krav och vad kan vi som arbetsgivare då erbjuda, en annan nämner att vi som människor är princip samma och att vi är väldigt lika från generation till generation men att vår omvärld ser lite olika ut. En annan intervjuperson talar mer om att man måste vara lyhörd i organisationen. Unga vill antagligen kunna vara med och påverka och känna att man blir lyssnad på, nöjer sig inte med vad som helst, man vill se förändringar annars väljer man att röra på sig igen. Medan en intervju person är mer inne på att det är normen i samhället som håller på att ändras.

”Jag kan tänka mig såhär normen som kanske finns i samhället är att man har en tillsvidare anställning och det är egentligen grundplåten för svenska arbetsmarknadens lagstiftning, det är det man vill ha så att säga.” (Intervju ett)

Intervjupersonerna påpekar att generation Y har saker att lära sig eftersom de också har vissa svagheter de behöver arbeta med och uttrycker det så här:

”Generation Y har också svagheter, samtidigt som dem bidrar. De behöver utveckla vissa sidor som ”idag mår jag lite dåligt jag sjukskriver mig” Ta utmaningar och inte känna efter så mycket ibland. Liver går upp och ner! Det handlar om att ge och ta av varandra.”(Intervju två)

5.6 Anställdas uppfattningar om sitt arbete, vad som är attraktivt

Frågeformuläret gick ut till 48 stycken respondenter och det kom tillbaka 38 stycken ifyllda (n=38). Gruppen respondenter består av 30 kvinnor och 8 män i spridda åldrar. Fyra av respondenterna är under 30 år, elva respondenter är mellan 31-40 år och tretton är mellan 41-50 år. Nio respondenter är 51 år eller äldre. På frågan angående ålder fanns ett bortfall.

När det gäller respondenternas anställningsform, svarar 36 stycken att de har en tillsvidareanställning och två av dem har en allmän visstidsanställning. Fyra av respondenterna hade gymnasialutbildning och flertalet (30) stycken respondenter svarar att har högskoleutbildning. Fyra respondenter uppger att de hade en annan utbildning och de kommenterat och exempelvis skrivit till kurser på högskola eller universitet. Anställningstiden varierade mellan 0-38 år här är det 37 som har svarat, ett bortfall förekom.

Tabell 1 nedan visar svaren för ett antal faktorer som bidrar till att en organisation kan uppfattas vara en attraktiv arbetsgivare. Angående frågan om trygg anställning anser 34 respondenter att de har detta och två av respondenterna är osäkra och två anser att de delvis/inte alls har en trygg anställning. Att kunna anpassa sin arbetstid anser 34 av respondenter kunna göra, en är osäker och tre respondenter anser att de inte alls kan anpassa arbetstiden. På frågan om den psykosociala arbetsmiljön som berörde gemenskapen och trivseln låg svarsfrekvensen på 36 och två bortfall förekom. 28 respondenter upplever den psykosociala arbetsmiljön som bra medan sju respondenter är osäkra och en respondent håller inte alls med om att den är bra. Upplevelsen om kommunen är en attraktiv arbetsgivare fick en svarsfrekvens där 23 ansåg att kommunen är attraktiv i hög grad, 11 är osäkra och två upplever att kommunen är delvis attraktiv. Majoriteten av respondenterna, 33 av 36 stycken anser att sammanhållningen mellan kollegor upplevs mycket bra.

Tabell 1: Anställdas uppfattning kring anställningsförhållanden och arbetsplatsen¹

Fråga/Svarsalternativ	Inte alls/delvis	Osäker	Ganska mycket/hög grad	N
1. Trygg anställning	2	2	34	n=38
2. Möjlighet att anpassa arbetstiden	3	1	34	n=38
10. Psykosociala arbetsmiljön gemenskap och trivsel	1	7	28	n=36
12. Upplever att kommunen är en attraktiv arbetsgivare	2	11	23	n=36
9. Sammanhållning kollegor emellan är bra	0	3	33	n=36

¹ Information om fördelningen mer detaljerat, se bilaga 3 tabellerna 6- 10.

Tabell 2 (se nedan) visar hur de anställda inom kommunen upplever utvecklingsmöjligheter samt möjligheten till kompetensutvecklingen. På frågan angående möjligheten att utvecklas i arbetet uppgav 29 (n=38) respondenter att de anser att de har möjlighet att utvecklas genom sitt arbete, åtta är osäkra och en anser sig inte ha någon möjlighet till utveckling genom sitt arbete. Angående frågan om kvinnor och män har samma möjlighet till utveckling är 7 respondenter osäkra och 29 respondenter anser att det i hög grad finns samma möjligheter. Möjligheten till kompetensutveckling upplevs av 25 respondenter finnas i hög grad, tio är osäkra och tre anser att den möjligheten inte finns alls.

Tabell 2: Anställdas möjligheter till utveckling i arbetet²

Fråga/ Svartalernativ	Inte alls/delvis	Osäker	Ganska mycket/hög grad	N
3. Möjlighet till utveckling i arbetet finns	1	8	29	n=38
4. Samma möjlighet för kvinnor och män till utveckling i arbetet	0	7	29	n=36
7. Möjlighet finns till kompetensutveckling	3	10	25	n=38

Tabell 3 här nedanför visar att 28 (n=38) respondenter anser att de kan påverka sitt arbete ganska mycket eller i hög grad, medan åtta är osäkra och två anser sig inte kunna påverka sitt arbete. På frågan om de kan påverka arbetet inom sin egen enhet gav svaren att 28 respondenter håller med att de kan påverka arbetet inom den egna enheten ganska mycket eller i hög grad, medan nio respondenter är osäkra och en menar på att man inte alls eller bara delvis kan påverka arbetet inom enheten. Frågan gällande samarbete mellan enheterna visade på något större variation. Här anser 15 respondenter att det finns ett bra samarbete mellan olika enheter i ganska mycket eller i hög grad, 17 respondenter svarar att de är osäkra och fyra håller med delvis eller inte alls.

Tabell 3: Anställdas uppfattningar om påverkansmöjligheter och samarbete³

Fråga/Svartalernativ	Inte alls/delvis	Osäker	Ganska mycket/hög grad	N
5. Möjlighet påverka eget arbete	2	8	28	n=38
6. Påverka arbetet inom den egna enheten	1	9	28	n=38
7. Samarbete mellan övriga enheter	4	17	15	n=36

I tabell 4 visas vilka förmåner respondenterna upplever/värdesätter mest. Respondenterna blev ombudda att välja ut de tre förmåner som de upplever eller värdesätter mest. Svaren visar att de tre förmånerna som flest värdesätter är flexitid, på andra plats kom gratis kaffe och på tredje

² Information om fördelningen mer detaljerat, se bilaga 3, tabellerna 11-13.

³ Information om fördelningen mer detaljerat, se bilaga 3, tabellerna 14-16

plats kom både möjligheten att ta emot/ringa privata samtal på arbetstid och subventionerad träning. Möjlighet till massage är en förmån som flera respondenter också värdesätter.

Tabell 4: Förmåner som respondenterna värdesätter⁴

Fråga 11: Förmåner	Antal svar/ alternativ	n=35
Möjlighet att ta emot/ringa privata samtal på arbetstid	13	
Gratis frukt	6	
Möjlighet att göra små ärende på arbetstid	2	
Massage	10	
Subventionerad läkarvård	1	
Privat internet användning	1	
Subventionerad träning	13	
Flexitid	34	
Gratis kaffe	15	
Inget alls	0	

Avslutningsvis visar svaren på sista frågan (se tabell 5) om respondenterna skulle rekommendera kommunen som arbetsgivare till den yngre generationen att en majoritet av respondenterna, 31 stycken skulle rekommendera kommunen som arbetsgivare. Medan fem är osäkra på om de kommer att rekommendera kommunen till den yngre generationen.

Tabell 5: Anställda rekommendera unga att arbete inom offentlig verksamhet⁵

Fråga/svarsalternativ	Mindre troligt	Osäker	Högst troligt	
13. Rekommendera kommunen som arbetsgivare till den yngre generationen	0	5	31	n=36

⁴ Information om fördelningen mer detaljerat, se bilaga 3, tabell 17

⁵ Information om fördelningen mer detaljerat, se bilaga 3, tabell 18

6. Analys

I detta avsnitt redovisas analysen av resultatet som skett med hjälp av de teoretiska utgångspunkter som presenterats i tidigare avsnitt.

Analysen inleddes med att ta reda på om det finns något samband mellan några av variablerna från frågeformuläret som presenteras i förra kapitlet. Tabell 6 (se nedan) visar om det finns något samband. För att ta reda på detta har jag gjort ett Chi-square test där jag utgått från frågan "Jag upplever att kommunen är en attraktiv arbetsgivare". Samband har sedan undersökts för frågorna som rör utvecklingsmöjligheter (fråga 3), anställningsform (fråga 1), möjlighet till kompetensutveckling (fråga 7), psykosocial arbetsmiljö (fråga 10) och frågan (13) om respondenterna skulle rekommendera kommunen som arbetsgivare till den yngre generationen. För att det ska finnas samband måste svaret blivit mindre än 0,05 är svaret högre än 0,05 så finns det inget samband. Resultatet är att det finns ett samband mellan utvecklingsmöjlighet och att man upplever arbetsgivaren attraktiv. Dyhre & Parment (2013) nämner att det idag är den personliga och den professionella utvecklingen som står i fokus. Därför upplevs det ett samband mellan hur man upplever arbetsgivaren attraktiv och möjligheten till utveckling. Test för frågorna som berör anställningsform och kompetensutveckling visar svar som är högre än 0,05, därför finns det inget samband mellan dessa variabler. Frågan om den psykosociala arbetsmiljön gav ett svar på 0,006 och det innebär att det finns ett samband också mellan psykosocial arbetsmiljö om gemenskap och trivsel och uppfattningen att arbetsgivare är attraktiv. Sist i tabell 6 har vi frågan om respondenterna skulle rekommendera kommunen som arbetsplats till den yngre generationen, där finns också ett samband då Chi2 testet visar 0,000.

Tabell 6: Samvariation med fråga 12. Jag upplever att kommunen är en attraktiv arbetsgivare

Fråga	Chi-square resultat	N= 38
3. Utveckling i arbetet	0,001	36
1. Anställningsformen är trygg	0,914	36
7. Möjlighet till kompetensutveckling	0,244	36
10. Psykosocial arbetsmiljö, gemenskap och trivsel	0,006	36
13. Rekommendera kommunen till yngre generation	0,000	36

Det framkommer av svaren för frågeformuläret att majoriteten av respondenterna upplever att de har en trygg anställning och att sammanhållningen är bra. Många ser idag inte bara arbetsplatsen som en arbetsplats, utan också en plats där det finns möjlighet till att knyta nya kontakter och vänskaper (Dyhre & Parment, 2013). Med en god sammanhållning kommer även nya vänskaper. Respondenterna anser sig även kunna påverka sitt eget arbete samt arbetet inom den egna enheten. Något som kunde bli bättre är samarbetet som sker mellan enheterna där svarar ungefär hälften av respondenterna att de är osäkra. En intervjuerson påpekar under intervjuerna att den billigaste kompetensutvecklingen hen har per år är samarbete med andra kommuner. Trots att arbetet inte omfattar samma sysslor så finns det alltid små delar som man kan ta med sig av varandra och implementera i sin egen enhet. Att utvecklas är en viktig del av arbetet visar forskning och majoriteten av respondenterna instämmer i att de kan utvecklas i sitt arbete. Respondenterna anser även att det finns samma möjlighet för kvinnor och män vilket tyder på att organisationen uppfattas som jämlik av de

flesta respondenterna. Det framkom i intervjuerna att man har utvecklingssamtal för att kunna utveckla sig själv både inom det personliga arbetet och i verksamheten. Möjligheten till kompetensutveckling finns också men svaren från frågeformulären påvisar färre svar under ”ganska mycket/hög grad” än vad svaren i utvecklingsfrågorna gör.

Arbetstiden är i dagsläget viktig, 36 av 38 respondenter anser att de kan anpassa arbetstiden. Här ser man ett starkt samband till frågan som berör förmåner och flextiden, alla utom en som svarat på frågan värdesätter flextiden mest. Möjligheten till flextid kan vara väldigt viktig för en anställd eftersom man då har möjlighet att kombinera familjeliv och arbete (Furuåker, 2009). Fjaestad & Wolwén (2005) tar upp att ”*Det goda arbetet*” innebär att man upplever en känsla av att arbetet man utför tillför något till samhället man lever i och att människorna i samhället behöver en. Man skapar också välfärd tillsammans med sina medarbetare (Fjaestad & Wolwén 2005). Eftersom de anställda inom den offentliga sektorn arbetar för samhället man lever i skapas denna känsla och därför ger resultatet av frågeformuläret en bild av att det är en bra offentlig organisation respondenterna arbetar inom.

6.2 Den nya generationen, generation Y

Frågan i intervjuerna som angår hur intervjupersonerna ser på generation Y gav olika svar. En intervju person anser att det blir olika svar när frågan ställs ute i verksamheten, en annan intervju person märker av det eftersom generation Y kräver mer och en intervju person sa att det märks tydlig. Detta märks antagligen eftersom de nya vuxna är rastlösa och rörliga, de har en stark tilltro till sin egen förmåga och ställer därför hårdare krav för att nå nya möjligheter, enligt Furth (2002).

Trots de olika upplevelserna så är alla tre intervjupersonerna inne på samma spår, de märker att generation Y inte vill låsa sig till något fast arbete utan vill vara rörliga. Detta fenomen kan bero på alla valmöjligheter som finns när det gäller studier, karriär, konsumtion och identitet. Dessa valmöjligheter är något som individen själv måste styra, enligt Parment (2008) och lyckas man inte så blir det individens egna fel. Upplever man en känsla av att inte passa in så söker man sig enkelt vidare och frigör sig ifrån den känslan (Parment, 2008). Det märks även när det gäller krav, det handlar mer om

”vad arbetsgivaren kan ge mig” istället för ”vad kan jag ge arbetsgivaren” (Intervju tre)

Parment (2008) tar upp att generation Y ser arbetsgivaren med en helt annan syn än vad tidigare generationer gjort, detta kan ibland leda till missförstånd. Generation Y kan uppfattas som krävande men upplever de att arbetsgivaren skapar intressanta, meningsfulla arbetsuppgifter och bra villkor så bidrar detta till att generation Y blir ambitiösa (Parment, 2008). Något som också förändrats idag jämför med tidigare och som också framkommer under intervjuerna är att den största frågan inte längre är lön utan det handlar mer om förmåner. Dessa berör möjligheten att kunna ta ut flextid, arbeta hemma, träningsmöjligheter och så vidare, detta kanske kan bero på att de inte ser arbetet som den största delen i livet utan de har ett liv utanför arbetet (Parment, 2008). Parment (2008) nämner att generation Y arbetar för att förverkliga sig själva och på grund av detta känner de mindre plikt i arbetet. Respondenternas svar i frågeformuläret visar också att flextid är en förmån som uppskattas men också sådant som att kunna ringa privatsamtal och träningsmöjligheter uppfattas som värdefullt också inom andra generationer.

De påtalar i intervjuerna att den nya generationen har en tendens till att byta arbete lättare om de upplever att arbetet inte passar. En möjlighet för att kunna knyta de anställda lättare till sig i organisationen är det psykologiska kontraktet. Det innebär ett kontrakt som har skapats vid sidan av det formella kontraktet. Genom att ge sina anställda en ekonomisk förmån som exempelvis bilförmån bidrar det till att skapa en känsla av förlust för den anställda om man

väljer att sluta (Aronsson m.fl., 2012). Aronsson (2012) skriver också att man kan låsa sina anställda till sig genom det psykologiska kontraktet, det kan innebära att man finns för den anställda om det uppstår till. En intervjuperson nämner att det är viktigt att vara lyhörd och hjälpa medarbetarna när det gäller arbetslivet. Detta kan tolkas kunna bidra till att bli en del av det psykologiska kontraktet (Aronsson m.fl., 2012).

Generationsskiftet berör inte endast kommunen studien utförts hos utan det berör alla Sveriges kommuner och landsting, därför är det viktigt att skapa en organisation som är konkurrenskraftig så att den nya kompetensen lockas till organisation. Men det handlar inte bara om att bli konkurrenskraftig inom den offentliga sektorn utan även i den privata sektorn. Genom att upplysa omgivningen vad man har att erbjuda samt att man skapar sig ett gott rykte skapas konkurrens. Konkurrens handlar om att lära känna sin organisation och veta vad det är man vill uppnå med organisationen (Parment, 2008).

Intervjupersonerna menar att det handlar om att arbeta med problemen i olika steg eller i olika nivåer. I intervjuerna framkommer det även att de måste bli bättre på att marknadsföra sig och visa vad de har att erbjuda som arbetsgivare. De menar att det är viktigt att organisationen har ett gott rykte då det i sin tur kan locka medarbetare. Konkurrensstrategi kan man arbeta med utifrån både synliga och de osynliga aspekter, marknadsföring genom att visa sig på bl.a. mässor tillhör de synliga. De osynliga är de man möter i till exempel kundtjänsten när man ringer till organisationen (Parment, 2008). Det finns flera bidragande faktorer som gör att man talar gott eller ont om sin arbetsgivare och det är väldigt viktigt för organisationen att det talas gott om den som arbetsgivare så att ryktet sprids och folk lockas till organisationen enligt intervjupersonerna. Många svarade i frågeformuläret att de skulle rekommendera kommunen som arbetsgivare och därför borde ryktet om att anställda upplever att de är hos en attraktiv arbetsgivare spridas. Upplevs man som attraktiv arbetsgivare slipper man erbjuda högre löner och dyrare förmåner eftersom många söker sig till de arbetsgivare som anses vara attraktiva, enligt Dyhre & Parment (2013).

I intervjuerna framkom det att organisationen precis sammanställt en ny kompetensförsörjningsplan. Kompetensplanen utgår ifrån flera olika aspekter om hur man ska se över organisationen, när det gäller ny rekrytering, överförandet av kunskap och mycket mer. Med en tydlig organisationsidentitet får organisationen en tydlig inriktning på vad de vill åstadkomma, vilket i sin tur leder till att organisationen får det lättare att veta vilka anställda, samarbetspartners och kunder som är önskvärda för organisationen skriver Parment (2008). Kompetensförsörjningsplanen har en koppling till vad konkurrensstrategi handlar om, man gör en överblick av sin organisation noga innan man väljer att genomföra något. Detta framkom under redovisningen av arbetet med kompetensplanen. Till exempel finns en punkt om att *identifiera kompetensbehoven* och då ser man över hur omgivningen ser ut i detta avseende. Det kan kopplas till att man enligt teori om konkurrensstrategi gör en tydlig bild av det man behöver. Detta kan även Parment (2008) styrka genom sin förklaring av konkurrensstrategier, för att arbeta med konkurrensstrategier behöver man se över organisationens övergripande inriktning. Det innebär att man måste göra en tydlig bild över vad det är man behöver arbeta med när det gäller varför man ska välja organisationen som arbetsgivare och vilka konkurrensfördelar som finns och i denna fråga handlar det om att veta om organisationens styrkor och svagheter (Parment, 2008).

I två av intervjuerna talades det mycket om arbetet för att bli en attraktiv arbetsgivare, och att det handlar om att arbeta med problemen i olika steg eller på olika nivåer. Det nämns även att organisationen måste bli bättre på att marknadsföra sig och visa vad den har att erbjuda som arbetsgivare. Employer branding handlar om att arbeta med fördelarna med en viss anställning det kan vara fördelar som är funktionella, ekonomiska och psykologiska. När man arbetar

med employer branding handlar det också om att se helheten av det arbete man utför, det handlar inte om att lösa ett problem snabbt och smidigt (Dyhre & Parment, 2013). Eftersom kommunen står inför ett generationsskifte så innebär det att förändringar är på intågande, en generation ska gå och en annan ska in. Med detta kommer nya medarbetare med nya kunskaper och nya idéer och som de nämner i intervjuerna så är det inte bara ett problem eller en utmaning det är även en möjlighet. Det talas i intervjuerna om att det nu skapas en möjlighet för att formatera eller omforma organisationen eftersom det kommer in nya medarbetare. Att det är ett problem eller en utmaning förstår man av intervjuerna och att det kommer skapa en obalans när flera erfarna medarbetare går i pension på en gång. Resiliens handlar om att se normaltillstånd i organisationen och att förändringar är undantaget (Tengblad & Oudhuis, 2014). Det kommer att ske en förändring inom den offentliga sektorn och organisationen är medveten om det. Eftersom de redan är medvetna och införstådda i problemet kan de arbeta noggrant för att förbereda sig inför generationsskiftet. Tengblad & Oudhuis (2014) tar upp att gemenskap och samarbete är viktigt för en arbetsplats, att det kan ses som en resurs. De nämner också att det tar tid att utveckla goda samarbetsmönster men att samarbete får bli en egen utvecklingsfråga i sig. Det svåra med samarbete är att få samarbete över gränser att fungera väl även om det skapas via avdelningar och grupper, yrkesroller eller något annat (Tengblad & Oudhuis, 2014). Eftersom många är osäkra på frågan när det gäller samarbete så är det något som organisationen borde titta närmare på och kanske utveckla. En intervjuperson nämner att den billigaste kompetensutvecklingen hen har om året är under nätverksträffarna där de bollar idéer och problem med varandra kommuner emellan.

7. Slutdiskussion

Syftet med studien var att studera hur verksamheter inom offentlig sektor arbetar med kompetensfrågor inför generationsskiftet. Resultatet av studien har gett tydliga svar på de tre frågor som ställdes inför undersökningen.

Den första frågan var: – *Hur arbetar organisationen för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare av unga i generation Y?*

Organisationen är väl medveten om problemet/utmaningen de står inför när det gäller generationsskiftet, vilket också speglar sig när de berättar om hur de arbetar för att lösa detta. Intervjupersonerna arbetar med att marknadsföra sig på flera olika plan som genom skolor där de vill upplysa ungdomar i tidig ålder om vilka yrken som är bristyrken, via sociala medier där de upplyser invånarna i samhället vad som sker i omgivningen till exempel event och större olyckor, visa stöd och visa att man finns för invånarna i kommunen och de är på mässor där de vill upplysa om att de finns. Arbetet med att marknadsföra organisationen satsar de hårt på, och i litteraturen går employer branding och marknadsföring hand i hand (Edwards, 2010).

Den andra forskningsfrågan var: –*Hur arbetar organisationen strategiskt för att trygga sin kompetensförsörjning?*

De har arbetat fram en helt ny kompetensförsörjningsplan som ska lösa problemet med kompetensförsörjningen. Alla tre intervjupersonerna upplevde att denna plan är väl utarbetad, lätt att följa och förstå. Inför arbetet med kompetensförsörjning har de nu en tydlig mall att följa. Kompetensförsörjningsplanen innefattar bitar som berör employer branding både internt och externt. Backhouse & Tokko (2004) redovisar i sin studie innebörden av arbetet med employer branding, internt och externt. Det interna arbetet med employer branding innebär, att man arbetar fram en stark arbetsstyrka inom organisationen. Det externa arbetet med employer branding bidrar till att attrahera och locka nya medarbetare till sig (Backhouse & Tikko, 2004). Planen utgår ifrån tre områden som berör både de inre och yttre möjligheterna för organisationen. Det handlar om hur man ska hitta rätt kompetens, introducera nya medarbetarna, ta vara på den gamla kompetensen när någon slutar och utveckling i arbetet. Genom att arbeta efter långsiktiga och framtidsmedvetna strategier skapas det attraktion vilket i sin tur bidrar till att de bästa sökande attraheras till att söka arbete inom organisationen (Schammot, 2014).

Den tredje och sista frågan:– *Vad är attraktivt för de som idag är anställda i en offentlig verksamhet?*

De anställda inom kommunen som studien berör upplever att anställningen inom den offentliga sektorn är god. Det finns goda möjligheter till utveckling i arbetet, den psykosociala arbetsmiljön upplevs god, man upplever en trygg anställning och sammanhållningen mellan kollegorna är bra och man skulle rekommendera kommunen till den yngre generationen. Intervjupersonerna talade mycket om employer branding och hur arbetet med detta ser ut för att bli en attraktiv arbetsgivare. Employer branding definieras som ett paket där det ingår fördelar för anställningen, dessa fördelar är såväl funktionella, ekonomiska och psykologiska. Fördelarna som finns i organisationen är det som organisationen identifieras och förknippas med. Det handlar om hur organisationens varumärke ses utåt i olika perspektiv det kan vara lön, förmåner, status, upplevelser och karriärmöjligheter (Dyhre & Parment, 2013). Med detta som utgångspunkt anses organisationen som attraktiv för de som idag är anställda inom den offentliga sektorn.

7.1 Egna reflektioner

Precis som inledningen nämner så står den offentliga sektorn för en utmaning som berör generationsskiftet. Områden intresserade mig eftersom det kan utgå ifrån flera olika synsätt,

min vinkling av det hela var attraktivitet och kompetens. Syftet med undersökningen blev att undersöka hur verksamheter inom offentliga sektorn arbetar med kompetensfrågor inför generationsskiftet. Något som jag anser att resultatet av studien har gett tydliga svar på. Något som jag upplevs saknas för den offentliga sektorn är samarbete med övriga kommuner, det är i alla fall inte något som framkommer i två av intervjuerna.

Min tolkning är att generationsskiftet berör kommuner och landsting och att skapa ett samarbete kommunerna mellan skulle bidra till utbyte av kunskap och idéer, precis vad de nya medarbetarna kommer med då de anställs. Att se och lära av varandra är bra och utvecklande, det är något man gör redan i barnsben, man ser och lär. Trots att man är konkurrenter kan man ibland behöva hjälp av varandra. Studien berör den offentliga sektorn som står inför ett problem eller en utmaning när det gäller generationsskiftet. Detta är ett samhällsproblem som kan bidra till det Boman (2010) tar upp i sin artikel om skolan och vården, det kan innebära att vi i värsta fall står utan dessa yrkesgrupper en vacker dag (Boman, 2010). Att samarbeta och lära av varandra ser jag som en stor möjlighet för att lösa en del av det befintliga problemet att kunskap kan gå förlorad vid generationsskifte. Samarbete kan vara bra inom många olika områden som har med arbetet att göra. Moroko (2008) kom fram till i sin studie var att man når ett framgångsrikt arbetsgivarevarumärke genom att ta vara på erfarenheter från andra företag, branscher och länder (Moroko, 2010).

Att de arbetar mycket för att bli attraktiva framgår tydligt, de är väl införstådda i begreppet employer branding. Precis som den tidigare forskningen visar så har arbetet med employer branding blivit som en verktygslåda för de som arbetar inom human resources (Edwards, 2010). De nämner i intervjuerna att det är viktigt att visa vad man är för typ av organisation så att nya medarbetare lockas till organisationen. Jag upplever att de måste bli tydligare med vad det är för typ av jobb som finns inom den offentliga sektorn så att omgivningen vet vad det är för yrken som finns. Av egen erfarenhet när jag började arbeta inom den offentliga sektorn så vad det först då man förstod hur många olika yrken det finns inom den offentliga sektorn. Detta var något som förändrade min upplevelse av den offentliga sektorn och min tanke är att det inte bara berör mig. Så att marknadsföra mer vilka yrken som omfattas av den offentliga verksamheten skulle behövas. Backhause & Tikoo (2004) menar att de som arbetar med employer branding arbetar för att attrahera, rekrytera och skapa en möjlighet för att behålla nya medarbetare (Backhause & Tikoo, 2004).

Det personliga kontraktet handlar om att knyta de anställda till sig genom att erbjuda dem bra förmåner som till exempel bilförmån. Men att göra detta inom den offentliga sektorn fungerar inte riktigt eftersom de är skattefinansierade samt att det är så otroligt många anställda, att hålla hela personalstyrkan med bilförmåner fungerar inte riktigt. Men där emot har dem möjlighet till flexitid. Som idag anses som en bra förmån då man får möjlighet att anpassa arbetslivet och familjelivet.

7.2 Metodens betydelse för resultatet

Kombinationen av metoder som använts i studien, har varit bra och jag fick med många bitar som berör syftet med studien. Intervjuerna som utfördes planerades in i god tid och tidsplaneringen höll i tidsaspekten. Snöbollseffekten är en effektiv metod men den bidrog till att det drog ut på tiden för att lämna ut frågeformuläret. Meningen med frågeformuläret var från början att det endast skulle lämnas till ett 20-tal respondenter, men det blev betydligt fler än vad tanken var från början. Hade jag vetat tidigare att det fanns ungefär 90–100 respondenter hade jag valt att enbart använda mig av en kvantitativ metod. Det skulle blivit endast en enkätstudie som möjligen kompletterats med någon enstaka intervju, beroende på vad en enkät hade visat. Men detta är något jag tar med som erfarenhet och drar lärdom av. Nu när det blev så pass många frågeformulär, så kan det upplevas lite som två studier i en,

trots detta är svarsfrekvensen för frågeformulären pålitlig. Överlag svarade mellan 35-38 på samtliga frågor. Sedan är det några frågor där respondenter glömt eller valt att inte svara på vissa frågor och det är svårt att svara på varför. Eventuellt kan frågorna eller sammanhanget för frågorna uppfattats som otydliga. Åldern på respondenterna var från 30 år och uppåt vilket gör att resultatet inte visar den yngre generationens uppfattning av hur de upplever den offentliga sektorn som arbetsgivare. För att få med mer respondenter ifrån generation Y skulle frågeformuläret behövs gå ut till en förvaltning där det finns yngre arbetstagare, men då studien utförts hos andra förvaltningar så var åldern något högre. Respondenterna som ställde upp är också viktiga då det är de som skall förmedla sin upplevelse av en anställning inom den offentliga sektorn.

7.3 Generaliserbarhet och överförbarhet, tillförlitlighet och trovärdighet

Generaliserbarhet handlar i den kvalitativa forskningen om resultatet är överförbart till andra undersökningsobjekt eller om resultatet är unikt för det specifika fallet (Denscombe, 2009). I detta fall gjordes tre intervjuer och det är därför svårt att säga om liknande resultat skulle uppnås på andra undersökningsobjekt. Problemet runt generationsskifte är inte unikt för denna kommun vilket gör att det skulle kunna uppnås liknande resultat i andra kommuner. Samma gäller för andra offentliga organisationer som landstinget. Kvalitativ forskning är dock svår att återskapa på exakt samma sätt (Denscombe, 2009).

I den kvantitativa forskningen handlar generaliserbarhet om hur representativ resultatet är. För att studien ska kunna vara generaliserbar måste urvalet täcka en stor del av undersökningsområdet (Denscombe, 2009). Totalt gjordes 38 enkäter, det går därför inte att säga att resultatet presenterar det majoritetens av vad de anställda i kommunen tycker. För att undersökningsresultat skulle vara generaliserbar hade en väldigt stor undersökning behövts göras eftersom det i detta fall handlar om en organisation med väldigt många anställda.

Tillförlitligheten eller reliabilitet handlar om hur trovärdig studiens undersökningsinstrument är. Frågorna är noga utvalda, intervjupersonerna har avsatt en timme vardera för att svara på mina frågor och svaren är både utförliga och förklarande på varje fråga. Frågeformuläret anser jag också är tillförlitligt då frågorna utgår från *"det goda arbetet"* (se utförligare beskrivning i kapitlet metod).

Undersökningen handlar om det som sägs i syftet och kan på det sättet beskrivas som trovärdig. För att öka trovärdigheten skulle det finnas en mer förankrad teori, då det mer är förhållningssätt och begrepp som ingår i studien. Trots detta har det ändå gått smidigt att förankra min empiri till de olika teoretiska delarna. Delarna som finns presenterade under rubriken tidigare forskning kan kopplas till resultatet som framkommit och det finns en förankring också mellan tidigare forskning och resultat.

7.4 Förslag till fortsatt forskning

Något som uppkommit under studiens gång är generation Ys syn på arbetet. Att utföra en studie som endast omfattas av personer från generation Y och undersöka hur de ser på arbetet vad gäller arbetstider, anställningsform med mera som rör en fast anställning skulle vara intressant. För att se över om det är dags för Sverige att ändra sin syn på tryggheten som en fasta anställningen ger med möjlighet till banklån och möjlighet att hyra en bostad.

8. Referenser

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2013). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber
- Aronsson, G. Hellgren, J. Isaksson, K. Johansson, G. Sverke, M. Torbiörn, I. (2012). *Arbets- & organisationspsykologi*. Stockholm: Författarna och Natur & Kultur
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004, "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, vol. 9, no. 5, pp. 501-517. [Länk](#)
- Boman, U. Furth, T. (2010). *Generationsväxlingen sker för fullt ute i landet – men vem gör något?*. <http://www.mynewsdesk.com/se/kairosfuture/pressreleases/generationsvaexlingen-sker-foer-fullt-ute-i-landet-men-vem-goer-naagot-421184> (2015-05-07)
- Brown, H., Sessa, V., Deal, J. & Kabacoff, R. 2007, "Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors", *The Psychologist-Manager Journal*, vol. 10, no. 1, pp. 47-74. [Länk](#)
- Denscombe, M. (2012). *Forsknings handboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Upplaga: 2:6. Lund: Studentlitteratur
- Dybre, A. Parment, A. (2013). *Employer branding : allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber AB
- Edwards, M.R. 2010; 2009, "An integrative review of employer branding and OB theory", *Personnel review*, vol. 39, no. 1/2, pp. 5-23. [Länk](#)
- Fjaerstad, B. Wolwén, L-E. (2005). *Arbetsliv och samhällsförändringar*. Studentlitteratur, Lund
- Fürth, T, et al. (2002) *80-talisterna kommer - om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Upplaga: 1:1. Halmstad: Bulls tryckeri
- Furåker, B. (2011). *Arbetsmarknaden*. I Berglund, T. & Schedin, S. (red.) *Arbetslivet*. Upplaga: 2:3. Lund: Studentlitteratur
- Holme, I. M. Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Upplaga: 2. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D-I. Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Upplaga: 3:5. Lund: Studentlitteratur
- Moroko, L. & Uncles, M.D. 2008, "Characteristics of successful employer brands", *The journal of brand management*, vol. 16, no. 3, pp. 160-175. [Länk](#)
- Parment, A. (2008). *Generation Y*. Malmö: Liber AB
- Soidre, T. (2011). *Ålder, Generation och arbete*. I Berglund, T. & Schedin, S. (red.) *Arbetslivet*. Upplaga: 2:3. Lund: Studentlitteratur
- Shamnot, M.M. 2014, "The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage", *International Business Research*, vol. 7, no. 4, pp. 55-72. [Länk](#)

SKL:1 Sveriges kommuner och landsting (2014). *Möt rekryteringsutmaningen*.
<http://skl.se/arbetsgivarfragor/personalochkompetensforsorjning/motrekryteringsutmaningen.2784.html> (2015-03-26)

SKL:2 Sveriges kommuner och landsting (2015). *Förtroendevaldas arbetsgivaransvar, kompetensförsörjning*.
<http://skl.se/arbetsgivarfragor/fortroendevaldasarbetsgivaransvar/kompetensforsorjning.5069.html> (2015-03-26)

SKL:3 Sveriges kommuner och landsting (2014). *SKL som arbetsgivarorganisation*.
<http://skl.se/arbetsgivarfragor/kollektivavtal/fragorochsvar/fragorochsvarkollektivavtal/sklso-marbetsgivarorganisation.1043.html> (2014-03-16)

Wahlgren, L. (2012). *SPSS steg för steg*. Upplaga: 3:1. Lund: studentlitteratur

Bilaga 1

Semistrukturerad Intervju

Personligt

Yrkesbefattning?

År inom tjänsten?

Arbetsuppgifter?

Generationsskifte

Kommunen står inför stora pensionsavgångar och ett generationsskifte, hur arbetar och ser ni på det?

- Kommande 5 åren
- Utmaning/problem
- Mer utbildad personal
- Nya generationen
- Nya krav

Attraktivitet/arbetsgivarevarumärket

Hur ser arbetet ut för att bli en mer attraktiva arbetsgivare?

- Hur
- Visa sig i samhället
- Kompetensutveckling
- Locka/attrahera personal

Har ni någon kompetensförsörjningsplan?

- Hur ser den ut
- Hur har den framställts

SKL

SKL har arbetat fram nio arbetsgivarestrategier för att Sveriges kommuner och landsting ska klara av utmaningen med generationsskiftet, vilka av dessa arbetar ni aktivt med hos er?

- Använda kompetenserna rätt, nya yrkesroller och yrkesgrupper
- Bredda rekryteringsbasen, locka nya grupper ex. män till vården
- Låta medarbetare arbeta mer, uppmuntra till heltid
- Förlänga arbetslivet – in 26 pension 63
- Utnyttja tekniken, främst inom vården
- Skapa engagemang hos medarbetarna, låt dem vara med och bestämma
- Karriär möjligheter
- Arbetsrotation och interna karriärcentrum
- Lönekarriär, individuell lön

Tre snabba frågor utifrån Toyotas ”varför analys”

1. Varför tror du att en del yngre inte uppfattar den offentliga sektorn attraktiv?
→
2. Varför behöver man arbeta med att göra den offentliga sektorn mer attraktiv →
3. Varför måste den offentliga sektorn förbereda sig för generation Y →

Bilaga 2 – Frågeformulär

Frågeformulär

Till anställda inom XXX

Jag heter Antonia Andersson och läser sista året på Arbetsvetenskapliga programmet vid Högskolan i Halmstad. Under denna sista termin ska jag skriva min C-uppsats och jag har fått möjlighet att göra detta hos er.

Syftet med undersökningen är att ta reda på hur den offentliga sektorn arbetar inför generationsskiftet med strategisk kompetensförsörjning. Ett annat syfte är att ta reda på om/hur organisationen arbetar för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och inte minst hur arbetsgivaren ser på utmaningarna att locka kommande generationer. Undersökningen kommer även belysa hur de anställda upplever en anställning inom den offentliga sektorn.

Den offentliga sektorn står inför ett generationsskifte med stora pensionsavgångar inom en rad yrken vilket gör att HR-avdelningarna (och/eller rekryterande chefer) inom flera förvaltningar står inför en stor utmaning med rekrytering av nya medarbetare för att klara kompetensförsörjningen såväl långsiktig som kortsiktig. Enligt vissa undersökningar anses den offentliga sektorn inte vara lika attraktiv att arbeta inom för de unga arbetstagarna som den privata sektorn. Därför skulle jag vilja veta mer om din upplevelse av att vara anställd inom den offentliga sektorn. Därför har jag satt samman ett frågeformulär till er anställda som belyser en rad aspekter för att få er uppfattning av hur ni upplever att arbeta inom offentlig sektor.

Frågeformuläret kommer vara anonymt vilket innebär att du som besvarar formuläret inte kommer kunna kopplas till svaren. Det insamlade materialet kommer bara att behandlas av mig och i redovisningen kommer enheten inte att nämnas med namn utan de kommer nämnas under enhet ett och enhet två.

Frågeformuläret består ett antal påstående som jag vill att du tar ställning till mellan siffrorna 1-5, läs frågan noga och besvara utifrån din uppfattning.

Vänligen,

Antonia Andersson

Vi frågor kontakta mig via mejl Annii@live.se eller på telefon 0709-52 24 52.

Frågeformulär

Kvinna

Man

Ålder -30

31-40

41-50

51-

Anställningsform
 Tillsvidare
 Allmänvisstid
 Timanställd

Anställningstid/ År inom tjänsten _____ år

Utbildningsnivå
 Gymnasienivå
 Högskolenivå
 Annan utbildning

Ringa in ditt svarsalternativ

1. Jag upplever att min anställningsform är trygg?

Inte alls

1

2

3

4

Hög grad

5

2. Jag upplever att jag kan anpassa mina arbetstider?

Inte alls

1

2

3

4

Hög grad

5

3. Jag upplever att det finns möjlighet till utveckling i arbetet?

Inte alls

1

2

3

4

Hög grad

5

4. Jag upplever att det är samma möjlighet för kvinnor och män till utveckling i arbetet?

Inte alls

1

2

3

4

Hög grad

5

5. Jag upplever att jag har möjlighet att påverka mitt eget arbete?

Inte alls

1

2

3

4

Hög grad

5

6. Jag upplever att det finns möjlighet att påverka arbetet inom min enhet?

Inte alls

1

2

3

4

Hög grad

5

7. Jag upplever att det finns möjlighet till kompetensutveckling?

Inte alls

1

2

3

4

Hög grad

5

8. Jag upplever att det är bra samarbete med övriga enheter?

Inte alls
1 2 3 4 5 Hög grad

9. Jag upplever att det är god samanhållning kollegor emellan?

Inte alls
1 2 3 4 5 Hög grad

10. Jag upplever att den psykosociala arbetsmiljön är bra när det gäller gemenskap och trivsel?

Inte alls
1 2 3 4 5 Hög grad

11. Jag upplever att det finns förmåner? Ringa in de tre alternativ du upplever/värdesätter mest

Möjlighet ta emot/ringa privata samtal på arbetstid

Gratis frukt

Möjlighet att göra små ärende på arbetstid

Massage

Subventionerad läkarvård

Privat internet användning

Subventionerad träning

Flexitid

Gratis kaffe

Inget alls

12. Jag upplever att kommunen är en attraktiv arbetsgivare?

Inte alls
1 2 3 4 5 Hög grad

13. Jag skulle rekommendera kommunen som arbetsgivare till den yngre generationen?

Inte troligt
1 2 3 4 5 Högst troligt

Skicka svaren på frågeformuläret med internposten till HR-avdelningen senast den 13/5 och märk kuvertet med Antonia Andersson.

Tack för din medverkan!

Bilaga 3 – Tabeller

Tabell 1.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Man	8	21,1	21,1	21,1
Valid Kvinna	30	78,9	78,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tabell 2.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -30	4	10,5	10,8	10,8
Valid 31-40	11	28,9	29,7	40,5
Valid 41-50	13	34,2	35,1	75,7
Valid 51-	9	23,7	24,3	100,0
Total	37	97,4	100,0	
Missing 99	1	2,6		
Total	38	100,0		

Tabell 3.

Anställningsform

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tillsvidare	36	94,7	94,7	94,7
Valid Allmänvisstid	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tabell 4.

Utbildningsnivå

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Gymnasienivå	4	10,5	10,5	10,5
Valid Högskolenivå	30	78,9	78,9	89,5
Valid Annan utbildning	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tabell 5.

Anställningstid/ År inom tjänsten				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	1	2,6	2,7	2,7
0,5	1	2,6	2,7	5,4
0,9	1	2,6	2,7	8,1
1	2	5,3	5,4	13,5
12	1	2,6	2,7	16,2
13	1	2,6	2,7	18,9
14	2	5,3	5,4	24,3
17	1	2,6	2,7	27,0
2	1	2,6	2,7	29,7
25	1	2,6	2,7	32,4
3	5	13,2	13,5	45,9
38	1	2,6	2,7	48,6
4	7	18,4	18,9	67,6
4,5	1	2,6	2,7	70,3
5	4	10,5	10,8	81,1
6	1	2,6	2,7	83,8
7	2	5,3	5,4	89,2
8	3	7,9	8,1	97,3
8,5	1	2,6	2,7	100,0
Total	37	97,4	100,0	
Missing	99	1	2,6	
Total	38	100,0		

Tabell 6.

Jag upplever att min anställningsform är trygg

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Håller delvis inte med	2	5,3	5,3	5,3
osäker	2	5,3	5,3	10,5
Valid instämmer delvis	16	42,1	42,1	52,6
Instämmer fullständigt	18	47,4	47,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tabell 7.

Jag upplever att jag kan anpassa mina arbetstider

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Instämmer inte alls	1	2,6	2,6	2,6
Håller delvis med	2	5,3	5,3	7,9
osäker	1	2,6	2,6	10,5
Valid Instämmer delvis	18	47,4	47,4	57,9
Instämmer fullständigt	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tabell 8.

Jag upplever att den psykosociala arbetsmiljön är bra när det gäller gemenskap och trivsel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Håller delvis med	1	2,6	2,8	2,8
Osäker	7	18,4	19,4	22,2
Valid Instämmer delvis	19	50,0	52,8	75,0
Instämmer fullständigt	9	23,7	25,0	100,0
Total	36	94,7	100,0	
Missing 99	2	5,3		
Total	38	100,0		

Tabell 9

Jag upplever att kommunen är en attraktiv arbetsgivare

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Håller delvis med	2	5,3	5,6
	Osäker	11	28,9	36,1
Valid	Instämmer delvis	21	55,3	94,4
	Instämmer fullständigt	2	5,3	100,0
	Total	36	94,7	100,0
Missing	99	2	5,3	
Total		38	100,0	

Tabell 10.

Jag upplever att det är god sammanhållning kollegor emellan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Osäker	3	7,9	8,3
Valid	Instämmer delvis	22	57,9	69,4
	Instämmer fullständigt	11	28,9	100,0
	Total	36	94,7	100,0
Missing	99	2	5,3	
Total		38	100,0	

Tabell 11.

Jag upplever att det finns möjlighet till utveckling i arbetet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Håller delvis med	1	2,6	2,6
	Osäker	8	21,1	23,7
Valid	Instämmer delvis	15	39,5	63,2
	Instämmer fullständigt	14	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0

Tabell 12.

Jag upplever att det är samma möjlighet för kvinnor och män till utveckling i arbetet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	osäker	7	18,4	19,4	19,4
Valid	Instämmer delvis	13	34,2	36,1	55,6
	Instämmer fullständigt	16	42,1	44,4	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Missing	99	2	5,3		
Total		38	100,0		

Tabell 13.

Jag upplever att det finns möjlighet till kompetensutveckling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Håller delvis med	3	7,9	7,9	7,9
	Osäker	10	26,3	26,3	34,2
Valid	Instämmer delvis	21	55,3	55,3	89,5
	Instämmer fullständigt	4	10,5	10,5	100,0
Total		38	100,0	100,0	

Tabell 14.

Jag upplever att det finns möjlighet att påverka arbetet inom min enhet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Håller delvis med	1	2,6	2,6	2,6
	Osäker	9	23,7	23,7	26,3
Valid	Instämmer delvis	21	55,3	55,3	81,6
	Instämmer fullständigt	7	18,4	18,4	100,0
Total		38	100,0	100,0	

Tabell 15.

Jag upplever att det finns möjlighet att påverka arbetet inom min enhet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Håller delvis med	1	2,6	2,6	2,6
Osäker	9	23,7	23,7	26,3
Valid Instämmer delvis	21	55,3	55,3	81,6
Instämmer fullständigt	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tabell 16.

Jag upplever att det är bra samarbete med övriga enheter

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Håller delvis med	4	10,5	11,1	11,1
Osäker	17	44,7	47,2	58,3
Valid Instämmer delvis	11	28,9	30,6	88,9
Håller fullständigt med	4	10,5	11,1	100,0
Total	36	94,7	100,0	
Missing 99	2	5,3		
Total	38	100,0		

Tabell 17.

\$Förmåner Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Möjlighet att ta emot/ringa privata samtal på arbetstid	13	13,7%	37,1%
Gratis frukt	6	6,3%	17,1%
Möjlighet att göra små ärende på arbetstid	2	2,1%	5,7%
\$Förmåner ^a Massage	10	10,5%	28,6%
Subventionerad läkarvård	1	1,1%	2,9%
Privat internet användning	1	1,1%	2,9%
Subventionerad träning	13	13,7%	37,1%
Flexitid	34	35,8%	97,1%
Gratis kaffe	15	15,8%	42,9%
Total	95	100,0%	271,4%

Tabell 18.

Jag skulle rekommendera kommunen som arbetsgivare till den yngre generationen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Osäker	5	13,2	13,9	13,9
Valid Instämmer delvis	23	60,5	63,9	77,8
Valid Instämmer fullständigt	8	21,1	22,2	100,0
Total	36	94,7	100,0	
Missing 99	2	5,3		
Total	38	100,0		

Chi-square test

Tabell 1.

Chi-Square Tests- Utveckling

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,680 ^a	9	,001
Likelihood Ratio	18,750	9	,027
Linear-by-Linear Association	12,347	1	,000
N of Valid Cases	36		

a. 14 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Tabell 2.

Chi-Square Tests- Anställningsform

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,523 ^a	3	,914
Likelihood Ratio	,706	3	,872
Linear-by-Linear Association	,088	1	,767
N of Valid Cases	36		

a. 6 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Tabell 3.

Chi-Square Tests- Kompetensutveckling

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,482 ^a	9	,244
Likelihood Ratio	11,137	9	,266
Linear-by-Linear Association	7,328	1	,007
N of Valid Cases	36		

a. 13 cells (81,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Tabell 4.

Chi-Square Tests- Psykosocial arbetsmiljö

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,985 ^a	9	,006
Likelihood Ratio	13,586	9	,138
Linear-by-Linear Association	3,864	1	,049
N of Valid Cases	36		

a. 13 cells (81,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Tabell 5.

Chi-Square Tests – Rekommendera

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,882 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	26,397	6	,000
Linear-by-Linear Association	17,117	1	,000
N of Valid Cases	36		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.

Antonia Andersson



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se