



Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Hur ser chefer på generationsväxlingen

En kvalitativ studie om arbetet inom Landstinget Blekinge

Sandra Bark

Mats Dahlén

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla personer som varit involverade på något vis i vår uppsats. Till alla nära och kära som stått ut med vår konstanta frånvaro under tiden vi suttit inlåsta i våra kammare. Ett stort tack till vår handledare Thomas Danborg för hans kloka ord och värdefulla synpunkter. Vi vill även rikta ett stort tack till våra respondenter som tog sig tid trots sina hektiska scheman för att ställa upp på våra intervjuer.

Utan er alla hade inte denna studie varit möjlig att genomföra.

Managementhögskolan - Blekinge Tekniska Högskola, Karlskrona

2013-05-27

Sandra Bark

Mats Dahlén

Sammanfattning

Titel: Hur ser chefer på generationsväxlingen – En kvalitativ studie om arbetet inom Landstinget Blekinge

Författare: Sandra Bark och Mats Dahlén

Handledare: Thomas Danborg

Kurs: Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

Institution: Managementhögskolan - Blekinge Tekniska Högskola

Syfte: Syftet med vår uppsats är att ta reda på hur Landstinget Blekinge arbetar med den generationsväxling som pågår och det svaga intresset hos den yngre generationen samt hur det faktiska arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare ser ut, både inom och utanför organisationen, för att undvika en brist på arbetskraft. Vidare vill vi även undersöka om den bild teorier framställer av den nya generationen skiljer sig mot uppfattningen som chefer inom Landstinget Blekinges har. Syftet är också att se hur väl Landstinget Blekinge arbetar med att bli en attraktiv arbetsgivare i jämförelse med SKL:s bild och därmed bidra till ökad medvetenhet kring arbetet med generationsväxlingen samt de utmaningar och svårigheter som kan finnas i samband med den.

Metod: Undersökningen är baserad på en kvalitativ, abduktiv metod och semistrukturerade intervjuer med tre personalchefer, en förvaltningschef samt kommunikationsdirektören inom Landstinget Blekinge.

Resultat: Våra resultat visar att Landstinget Blekinge har en skriftlig varumärkesstrategi för vad som behöver göras. För att lyckas attrahera den yngre generationen behöver de dock vidta ytterligare åtgärder för att lansera sin strategiska plan och börja det egentliga arbetet med employer branding om de vill bli en attraktiv arbetsgivare för den yngre generationen.

Nyckelord: Generationsväxling, Generation Y, Generation Z, Employer Branding, Arbetsgivarvarumärke, SKL, Knowledge Management, Inre motivationsfaktorer, Yttre motivationsfaktorer

Abstract

Title: What are the managers' perspectives on the generational change? - A qualitative study of the work within Landstinget Blekinge

Authors: Sandra Bark and Mats Dahlén

Supervisor: Thomas Danborg

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

Department: Managementhögskolan - Blekinge Tekniska Högskola

Purpose: The purpose of our paper is to find out how Landstinget Blekinge is working with the generational change and the lack of interest among the younger generation and how the actual work to be an attractive employer looks, both inside and outside the organization, to avoid shortages of labor. Further, we also investigate whether the picture theories produce of the new generation differs from the perceptions that managers within Landstinget Blekinge have. The aim is also to see how well Landstinget Blekinge is working to become an attractive employer compared to SKL's image and thus contribute to increased awareness of the work of generational change and the challenges and difficulties that may arise in connection with it.

Method: A qualitative, abductive method has been used together with semi structured interviews with three different Head of HR, the Head of Blekinge Hospital and the Director of Communications within Landstinget Blekinge.

Results: Our findings show that Landstinget Blekinge has a written strategy of what needs to be done, to cope with the lack of interest seen in the younger generation for work within the health care sector. They need, however, to take further steps to launch their strategic plan and start the actual work with employer branding if they want to become an attractive employer for the younger generation.

Keywords: Generational change, Generation Y, Generation Z, Employer Branding, Employer brand, SKL, Knowledge Management, Intrinsic motivators, Extrinsic motivators.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering och syfte	3
2. Metod	4
2.1 Val av metod	4
2.1.1 Kvalitativ metod	4
2.1.2 Abduktiv ansats	4
2.2 Urval	5
2.3 Datainsamling	5
2.3.1 Primärdata	5
2.3.2 Sekundärdata	5
2.4 Datainsamlingsmetod	6
2.5 Intervjuguide	6
2.6 Genomförande av intervjuer	6
2.7 Analysmetod	7
2.8 Reliabilitet och validitet	8
2.8.1 Reliabilitet	8
2.8.2 Validitet	8
2.9 Etik	8
2.10 Källkritik	9
2.10.1 Primärdata	9
2.10.2 Sekundärdata	9
3. Teoretisk referensram	10
3.1 Inledning	10
3.2 Generationer	11
3.2.1 Rekordgenerationen	11
3.2.2 Nya generationen	12
3.2.3 Generation Y	12
3.2.4 Generation Z	13
3.2.5 Skillnader och likheter mellan generationerna	14
3.3 Employer Branding	15
3.4 Knowledge management	15
3.5 Arbetsmotivation	16
3.5.1 Inre och yttre motivation	16
3.6 Attraktiv arbetsgivare enligt SKL	17
3.6.1 Extern employer branding och Sveriges Viktigaste Jobb	17
3.6.2 Intern employer branding	19
3.6.3 Vård- och omsorgscollege	20

4. Empiri	21
4.1 Fallbeskrivning	21
4.1.1 Landstinget Blekinge	21
4.1.2 Pensionsavgångar	22
4.1.3 Respondenter	22
4.2 Resultat av primärdata - Personalchefer & förvaltningschef	23
4.2.1 Synen på den nya generationen	23
4.2.2 Svagt intresse	24
4.2.3 Arbeta med svagt intresse	25
4.2.4 Arbetet med kompetensutveckling, motivation och trivsel	27
4.2.5 Knowledge Management - Kunskapsöverföring	29
4.3 Resultat av primärdata - Kommunikationsdirektören	30
4.3.1 Synen på den nya generationen	30
4.3.2 Arbetet med svagt intresse	30
5. Analys	33
5.1 Nya generationerna	33
5.2 Attraktiv arbetsgivare	34
5.2.1 Employer branding	34
5.2.2 Arbetsmotivation	35
5.3 Knowledge Management	36
5.4 Attraktiv arbetsgivare enligt SKL	37
5.4.1 Extern employer branding	37
5.4.2 Intern employer branding	38
6. Slutsats	39
6.1 Slutdiskussion	39
6.2 Kritisk granskning	40
6.3 Förslag på fortsatt forskning	41
Referenser	42
Litteratur	42
Artiklar	42
Elektroniska källor	43
Rapporter	45
Bilagor	46
Bilaga 1	46

Bildförteckning

Figur 1. Egen modell av teorins koppling till frågeställningen

Figur 2. Hämtad från:

**<http://www.lblekinge.se/omlandstinget/sastyrslanstinget/organisation.4.2094adf512699d5d9d0800014423.html>
(2013-05-08)**

Figur 3. Hämtad från Planeringsförutsättningar 2014

Figur 4. Egen sammanställning av respondenter

1. Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden för det problemområde som studien avser att undersöka, samt förs en problemdiskussion. Därefter följer problemformulering och syfte, avgränsning och disposition.

1.1 Problembakgrund

Sverige står inför ett generationsskifte som är större än tidigare skådat när den så kallade rekordgenerationen¹ går i pension (Lavelid och Glans, 2011).

Jonkman skriver att: *“Under de kommande femton åren försvinner 1,6 miljoner människor ur svenskt arbetsliv. Arbets tekniskt är det skitmånga, mer än någonsin tidigare. Mest kritiska år blir 2013 och 2014 när Sveriges största årskullar pensioneras.”* (Jonkman, 2013)

För första gången någonsin är det fler som lämnar arbetslivet än som är på intåg vilket är en anledning till att det kommer påverka mer än tidigare generationsväxlingar (Gustavsson et al., 2010). Generationsväxlingen ställer stora krav på organisationer och företag, trots detta är det ingen prioriterad fråga. Många företag saknar kunskap om den nya generationens behov och värderingar, och endast ett få antal företag anser sig vara förberedda och bra på generationsväxling (Boman & Fürth, 2010). Morgan förklarar att en viktig kompetens hos ledare är att ha förmågan att kunna tolka och förstå det som händer i en organisation för att på så vis kunna utveckla sin handlingsförmåga och kunna ta itu med de svårigheter som de ställs inför (Morgan, 1999). Om organisationerna inte inser hur stor påverkan generationsväxlingen kommer att få, utan försöker köra vidare i gamla spår riskerar man att hamna i en kris, nu när rekordgenerationen håller på att ersättas (Fürth, 2011).

Vi har alla präglats under den tid vi har växt upp. Tidigare generationer har skapat sin bild av världen genom bland annat kalla kriget, materiell välfärd och offentligt välfärdsbyggande. På samma sätt har ett mångkulturellt Sverige, Internet och globala medier påverkat den yngre generationen. Det finns även andra faktorer så som demonstrationer, utlandsresor, ifrågasättande och skilsmässor, som blivit allt vanligare och som även det bidragit till dagens unga människors nya åsikter, värderingar och beteenden (Fürth et al., 2002). De är kräsna och ställer stora krav på chefen, samtidigt som de är ambitiösa, kreativa och har ett ständigt behov av utveckling och nytänkande (Lerner, 2013). Den yngre generationen som är på intåg anser också att världen är full av möjligheter, vilket innebär att de inte behöver ta en anställning hos en arbetsgivare som kräver för mycket förändring av dem (Parment, 2008).

Värst drabbad av pensionsavgångar är den offentliga sektorn, där cirka 645 000 anställda kommer gå i pension fram till och med år 2025, vilket omfattar nästan hälften av alla anställda inom den sektorn. Störst problem blir det inom vård och omsorg där antalet som lämnar arbetslivet är 165 000 personer fler än antalet som är på väg in i sektorn, vilket innebär att det kommer bli ett stort underskott på vårdpersonal (Gustavsson et al., 2010). Samtidigt ökar problematiken eftersom vårdbehovet ökar i samband med att det stora antalet fyrtioåringar

¹ Att de fått namnet rekordgenerationen beror på att ovanligt många barn föddes under tiden 1945-1954 i Sverige (Kairos Future, 2010).

förväntas kräva mer vård och omsorg (Gustavsson et al., 2010). Enligt beräkningar gjorda av Sverigens Kommuner och Landsting - SKL beräkningar kommer antalet som är mellan 75-84 år, vara 60 % större år 2029 (SKL, 2012a). Det är dock inte enbart pensionsavgångarna och att andelen äldre blir större som ställer till med problem, utan även att den offentliga sektorn och främst då yrken inom vård och omsorg inte ses som attraktiva för den nya generationen (Gustavsson et al., 2010). Enligt Statistiska Centralbyrån – SCB kommer det saknas 150 000 utbildade inom vård och omsorg fram till år 2030, om inget förändras. Färre än tre procent utbildar sig idag inom vård och omsorg och behovet som arbetsmarknaden har framöver är betydligt större. Som ett led i att locka unga att söka sig till utbildningar och yrken inom vården, beslutade regeringen i slutet av februari 2013 att Skolverket ska starta en utredning för att se om det finns en möjlighet att lösa bristen på utbildade inom vård och omsorg genom att förändra utbildningar inom denna sektor (Svenska Dagbladet, 2013). SKL har gjort en satsning för att på nationell nivå öka kunskapen och intresset för arbeten inom välfärdssektorn där målet är att organisationer inom sektorn ska uppfattas som attraktiva arbetsgivare såväl som utbildningar inom dessa yrken. SKL har med sin satsning tagit fram en bild av hur landstingen skulle kunna marknadsföra sig för att attrahera medarbetare (SKL, 2013b). I samband med generationsväxlingen måste kunskap föras över från de äldre till de yngre, vilket organisationerna måste säkerställa, för att inte förlora kompetens (Boman & Fürth, 2010). Även Jonsson (2012) tar upp en att det finns en risk för att mycket av den kunskap som mångårig erfarenhet byggt upp går förlorad om det inte sker ett aktivt arbete med överföringen av den till de yngre ersättarna.

1.2 Problemdiskussion

Vi kan konstatera att just nu pågår det största generationsskiftet genom tiderna. Även om det inte går att säga exakt hur generationsväxlingen kommer att påverka organisationerna, är det dock säkert att den inträffar (Jonkman, 2013).

Utifrån bakgrunden vet vi att värst drabbad av generationsväxlingen är den offentliga sektorn där nära hälften av medarbetarna kommer gå i pension innan 2025. Organisationer som kommer påverkas extra mycket av det är bland annat olika landsting i landet. Undersköterskor, vårdbiträden och sjuksköterskor är yrken där rekryteringsbehovet 2010-2019 är som störst enligt SKL (Sörman, 2011). Förutom regeringens arbete kommer även landsting behöva arbeta för att öka intresset hos den nya generationen och locka till sig tillräckligt med arbetskraft för att kunna täcka alla de pensionsavgångar som de har för avsikt att ersätta. Härmed har landstinget behov av att arbeta med problemen att fler än någonsin går i pension, den nya generationen har ett svagt intresse för arbete inom offentlig sektor samtidigt som vårdbehovet framöver kommer stiga i samband med att antalet äldre ökar. Hur kommer landsting nu gå tillväga för att attrahera och locka medarbetare, för att inte stå utan arbetskraft då rekordgenerationen går i pension? Är de organisationerna redo för en förändring och kan landstingen bli mer attraktiva arbetsgivare och locka till sig den nya generationen?

Forskning utförd av exempelvis Fürth et al. (2002) visar att den nya generationen skiljer sig från tidigare generationer och hur du som ledare, ska leda den. Det finns även forskning gjord av bland annat Parment (2008), som lyfter fram hur organisationer bör arbeta med att möta den nya generationen. Vi har också sett att det sker ett arbete på regeringsnivå i syfte att göra utbildningar inom vård och omsorg mer attraktiva. Som vi ser det, saknas det däremot tillräcklig forskning på hur det faktiska arbetet ser ut inom landstingen, när det nu krävs att dessa arbetsplatser attraherar den nya generationen för att inte stå utan arbetskraft i samband

med generationsväxlingen. Landstinget Blekinge står liksom andra landsting inför ett stort generationsskifte. I budgeten 2006 avsattes pengar för att säkra rekryteringen av cirka 2 300 nya medarbetare som man då ansåg skulle behöva rekryteras de tio närmaste åren (Landstinget Blekinge 2007).

1.3 Problemformulering och syfte

Syftet med vår uppsats är att ta reda på hur Landstinget Blekinge arbetar med den generationsväxling som pågår och det svaga intresset hos den yngre generationen samt hur det faktiska arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare ser ut, både inom och utanför organisationen, för att undvika en brist på arbetskraft. Vidare vill vi även undersöka om den bild teorier framställer av den nya generationen skiljer sig mot uppfattningen som chefer inom Landstinget Blekinges har. Syftet är också att se hur väl Landstinget Blekinge arbetar med att bli en attraktiv arbetsgivare i jämförelse med SKL:s bild och därmed bidra till ökad medvetenhet kring arbetet med generationsväxlingen samt de utmaningar och svårigheter som kan finnas i samband med den.

Utifrån den presenterade bakgrunden och problemdiskussionen har vi kommit fram till följande frågeställning som vi ämnar undersöka:

- Vilken bild av generationsväxlingen har chefer inom Landstinget Blekinge samt hur arbetar de för att attrahera den nya generationen och kunna täcka en eventuell arbetskraftsbrist?

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för vårt tillvägagångssätt för vår undersökning. Val av metod, urval, datainsamling, datainsamlingsmetod, vår intervjuguide och genomförande av intervjuer. Här redogör vi även för vår analysmetod, studiens reliabilitet och validitet samt våra etiska ställningstaganden och källkritik.

2.1 Val av metod

2.1.1 Kvalitativ metod

Beroende på vilken typ av upptäckt man har för avsikt att göra med sin undersökning kan valet falla på en av huvudtyperna kvalitativ eller kvantitativ metod. Den kvalitativa metoden syftar till att undersöka och förstå en företeelse på djupet genom att studera dess interna relationer medan den kvantitativa metoden syftar till att upptäcka en given företeelses fördelning i en population och/eller samband mellan två eller flera andra företeelser (Starrin, 1994). Alvesson och Sköldberg lyfter fram ytterligare ett sätt att se på skillnaden mellan metoderna, där det kvalitativa handlar om studiesubjektens perspektiv och det kvantitativa i större utsträckning handlar om befintlig forsknings syn på vad som skall stå i centrum (Alvesson & Sköldberg, 2008). Dock bör emellertid också, utöver kunskapsytet, även typen av data lyftas in i diskussionen då en kvalitativ studie kan kompletteras med kvantitativa data och vice versa (Andersen, 1998).

Då vår undersökning syftade till att skapa en djupare förståelse av hur synen och arbetet kring vår problemställning såg ut i den miljö vi avgränsade oss till att studera, föll valet på den kvalitativa metoden som utgångspunkt. Vi ville med vår undersökning inte mäta ett antal fördefinierade variabler för att studera frekvens, fördelning eller samband utan snarare bilda kunskap om det bakomliggande mönster hos de företeelser som undersöks i vår studie utifrån hur de upplevs vara. Således gör vi inte heller något anspråk på att statistisk generalisera vårt resultat till att gälla en hel population. Däremot har vi försökt att analytiskt generalisera vårt empiriska underlag för att bilda egna teorier och ställa det mot befintliga teorier (Lundahl & Skärvad, 1999).

2.1.2 Abduktiv ansats

Det finns olika förhållningssätt till empiri och teori och i vilken ordning de tillämpas i en undersökning, beroende på hur man vill skapa ny kunskap. Dels det deduktiva som innebär att utifrån teori försöker dra slutsatser om ett enskilt fall och dels det induktiva som utgår från det enskilda fallet i syfte att koppla samman med den generella teoretiska kunskapen (Andersen, 1998). Ett tredje förhållningssätt som presenteras är det abduktiva vilket vi valt att utgå ifrån och som innebär att både induktion och deduktion i viss utsträckning används. Den abduktiva ansatsen skall dock inte uppfattas som bara en mix av dem då den även tillför nya sätt att förhålla sig till empiri och teori. Den abduktiva ansatsen tar sin utgångspunkt i det empiriska materialet men motsätter sig inte en teoretisk förståelse av det som skall studeras. Vår förståelse inom vårt undersökningsområde byggde på inläsning av forskning och litteratur samt tidigare information genom media. Förståelsen byggde även på organisationen som helhet, då en av oss tidigare har arbetat inom Landstinget Blekinge. Dock enbart inom den administrativa sidan och har därmed inga egna erfarenheter från vårdsidan inom Landstinget i Blekinge. Vår förståelse styrde till viss del oss mot vårt problemområde, men vi saknade däremot förkunskaper om det faktiska arbetet inom organisationen kring det. Således hade vi redan en fördjupad bild av delar av det vi ville undersöka vilket går emot den induktiva

ansatsen dock till fördel för den deduktiva. I den abduktiva ansatsen kan den empiriska analysen både föregås samt kombineras med teoristudier för att ge inspiration till att hitta mönster. Med ett växlande förhållningssätt mellan teori och empiri sker det således en omtolkning av de båda allteftersom (Alvesson & Sköldberg, 2008).

2.2 Urval

För att kunna undersöka vår problemställning valde vi att rikta oss till personer inom organisationen som vi bedömde vara mest insatta i de frågeställningar som vi önskade få besvarade. Det rörde sig således inte om ett slumpmässigt urval utan ett strategiskt urval där respondenterna valdes utifrån befattning som enda variabel. Vårt urval bestod av personalcheferna för de olika enheterna inom vårdsidan, vilka är fyra stycken, dock föll personalchefen för primärvården bort, då vi inte lyckades få tag på henne. Den fjärde respondenten blev kommunikationsdirektören för Landstinget Blekinge för att få djupare information om delar av våra frågeställningar, som berör marknadsföring och omvärldskommunikation. Eftersom Blekingesjukhuset består av två tredjedelar av Landstinget Blekinge valde vi att inom den förvaltningen intervjua både personalchefen och förvaltningschefen för att bredda informationen ytterligare. Vi valde respondenter med högre befattningar för att öka våra chanser att få tillförlitlig information då de själva är med och tar beslut och är insatta i de förändringar organisationen står inför. Vi bedömde vårt urval som representativt då vi ansåg att hur tre personalansvariga, kommunikationschefen och en förvaltningschef, ställde sig till våra frågeställningar, skulle ge oss en bra helhetsbild av Landstinget Blekinge.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Primärdata

För att samla in primärdata finns det flera olika metoder, som bland annat telefonintervjuer, enkäter eller observationer (Trost, 2010). I vår undersökning fick vi primärdata från vårt empiriska underlag som bestod av besöksintervjuer med ett antal respondenter i Lanstinget Blekinge. Att vi i vår undersökning använde oss av primärdata var en förutsättning för att vi skulle kunna nå syftet och besvara vår frågeställning.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är det som samlats in i ett annat syfte än till den egna undersökningen. Det finns ett stort utbud av data och information som är sekundär (Lundahl & Skärvad 1999). Anledningen till det stora urvalet av sekundärdata beror på att vi ansåg oss få en bred men samtidigt djup bild av problemområdet. De sekundärdata vi använt oss av är dokumenterad information i form av lika böcker. Några av böckerna är baserade på undersökningar om generation Y, rekordgenerationen och generationsväxlingen. Vi använde även dokument i form av planer som man inom organisationen upprättat i olika syften, vilket vi fick ta del av för att bredda våra kunskaper. En stor del av vår sekundärdata är också hämtad från Internetsidor. Där har vi har bland annat använt oss av olika företags sidor och artiklar i nättidningar, samt myndigheter som arbetsförmedlingen och Sveriges kommuner och landsting. Utöver det har vi använt www.scb.se och www.lblekinge.se för att få *tillgänglig statistik*. dvs. statistik som till viss del är analyserad och kommenterad (Lundahl & Skärvad 1999). I teorin använde vi oss även av ett antal vetenskapliga artiklar som vi hämtade med hjälp av Blekinge Tekniska Högskolas söktjänst Summon@BTH.

2.4 Datainsamlingsmetod

Eftersom vi valde att göra en kvalitativ undersökning ansåg vi att vi på bästa sätt skulle få svar på vår frågeställning genom att göra besöksintervjuer. Genom kvalitativa intervjuer försöker man skapa sig en bild av hur respondenter tänker och känner, samt vad den har för föreställningar om olika saker, vilket är anledningen till att vi valde den typen av datainsamling. En telefonintervju hade inte gett oss möjligheten till att få samma djup i frågor och svar (Trost, 2010). Enkäter var inte heller ett alternativ för oss då de inte ger oss möjligheten att ställa följdfrågor och få en djupare bild av respondenternas uppfattningar. I nästa steg valde vi att frågorna till intervjuerna varken skulle vara helt standardiserade eller ickestandardiserade. Istället föll valet på semistandardiserade frågor, vilket innebär att man utgår från samma övergripande frågeställningar, för att sedan följa upp med olika uppföljningsfrågor. Något vi ansåg var av vikt för att vi skulle kunna hålla intervjun mer öppen och på så vis få en djupare förståelse kring Landstinget Blekinges arbete samt respondenternas motiv och värderingar. Därmed lämpade sig inte standardiserade frågor, som främst har sin styrka i att samla in hårddata i form av statistik (Lundahl & Skärvad 1999).

Svarsalternativen valde vi att ha öppna vilket innebär att vi inte utformade färdiga svarsalternativ för intervjun. Fördelen med det var att vi ansåg att vi då skulle ha stor chans att få fram fakta samtidigt som vi kunde föra en öppen dialog och på ett djupare plan få fram respondenternas värderingar, åsikter och föreställningar kring vår frågeställning. Med färdiga svarsalternativ skulle vi enbart kunna få raka informationssvar och därmed inte det djup vi ville (Lundahl & Skärvad 1999).

2.5 Intervjuguide

Inför intervjuerna skapade vi en intervjuguide med fem olika huvudområden för att ha som riktlinjer under intervjuerna. De olika områdena var arbetskraftsbrist, nya generationen, svagt intresse, organisationens utveckling och anpassning samt övrigt. Kommunikationsdirektörens intervjuguide skiljde sig lite från de andra respondenterna. Då hon var mer insatt i marknadsföringen ville vi ta vara på den kunskapen och på så vis få en djupare bild inom det området. Under varje huvudområde valde vi att ha frågor som vi kunde använda som huvudfrågor. En tränad intervjuare har lättare att komma på konkreta frågeställningar under en intervju menar Trost (2010). Då vi inte såg oss som några vana intervjuare ansåg vi att färdiga frågor skulle minska risken för att missa att ställa frågor, och därmed minska risken för att inte få svar på allt som vi ämnade ta reda på under intervjun. Förberedda huvudfrågor gjorde även att intervjuaren bättre kunde fokusera på vad respondenten sa, för att ta till sig det och därmed komma med relevanta följdfrågor som kunde vara av nytta för djupet i studien. Eftersom vi valde en ostrukturerad intervju kunde dock ordningsföljden på frågorna komma att ändras under intervjuerna om olika respondenter gav olika djupgående och breda svar. Fördelen med att vara flexibel under intervjun är att respondenterna kunde prata mer fritt, något som vi ansåg skulle hindras med en fast ordningsföljd. Även följdfrågorna var förberedda i intervjuguiden, men även dessa kom att ändras under intervjuernas gång beroende på respondenternas svar.

2.6 Genomförande av intervjuer

Första kontakten med våra respondenter togs genom telefonkontakt, där vi presenterade vår uppsats och undersökning för att sedan fråga om en intervju skulle vara möjlig. Intervjuerna genomfördes på respondenternas egna rum på Landstinget Blekinge, vilket är att föredra för att den intervjuade ska känna sig trygg i miljön, samt minskar risken för störande omgivning

(Trost, 2010). Såklart finns det nackdelar med det också, då risken finns att kollegor avbryter, men eftersom våra respondenter föreslog deras arbetsrum så övervägde fördelarna nackdelarna.

Intervjuerna inleddes med att syftet för uppsatsen förklarades kortfattat. Under intervjun avsåg vi att följa intervjuguiden i den mån det gick. Eftersom vi valde en ostrukturerad intervju var det ok om respondenterna berättade vidare trots att de kom in på en annan fråga. Detta för att vi inte ville avbryta våra respondenter utan istället visa intresse och låta dem ta pauser och reflektera över frågorna. På grund av intervjuarens förförståelse var det viktigt att inte riskera att missa att ställa frågor som ansågs som självklara för henne. För att vara neutral i intervjuerna har hon ändå försökt ställa frågor som hon kanske själv ansåg sig veta svaret på.

Det finns fördelar och nackdelar med hur många intervjuare samt respondenter man väljer att ha i intervjun. I vårt fall blev det enbart en intervjuare och en respondent. Anledningen till att enbart en av oss intervjuade beror på de geografiska skillnaderna mellan oss författare och respondenterna vi valde att intervjuas. En fördel med att vara endast en intervjuare är att risken minskas för att den intervjuade ska känna sig i underläge vilket ska undvikas. Nackdelen med det kan dock vara att det är en trygghet att vara två som intervjuar, samt kan det bli svårt för den som intervjuar själv att hinna med att lyssna på allt den intervjuade säger (Trost 2010). För att inte riskera att missa någon relevant information, valde vi därför att spela in intervjuerna, efter våra respondenters medlåttande. Det gjorde att vi efteråt kunde lyssna igenom intervjuerna och gå igenom dem tillsammans för att komma fram till resultaten av dem. Att respondenten får vara själv är för att vi ville nå deras personliga värderingar och föreställningar, vilken det kan vara svårt att göra i gruppintervjuer, då respondenterna lätt påverkar varandra (Trost, 2010).

2.7 Analyismetod

I arbetet med data finns det tre olika steg, vilka är samla in, analysera och tolka. När man ska analysera och tolka materialet finns det dock olika syn på det praktiska tillvägagångssättet. Trost (2010) menar på att det snarare beror på vad man personligen tycker fungerar bäst. Vi valde att analysera och tolka materialet genom att efter intervjuerna lyssna på och gå igenom inspelningarna för att kunna göra noggranna och utförliga anteckningar. Därefter omstrukturerade vi även den insamlad data för att intervjuaren skulle stämma överens med intervjuguiden.

Under analysen och tolkningen var det viktigt för oss att varken döma eller bedöma och därmed ifrågasätta något av det som respondenterna sagt. Istället för att försöka läsa mellan raderna och anse det vara ologiskt, försökte vi på bästa sätt förstå respondentens logik, vilket är viktigt för att inte riskera att övertolka materialet, enligt Trost (2010). Att intervjuaren har arbetat inom organisationen ansåg vi dock kan ha påverkat hur denna tolkade svaren från respondenterna vid intervjuerna, och därmed färgade svaren utifrån egna uppfattningar och värderingar om organisationen. Dock har intervjuaren aldrig tidigare varit i kontakt med respondenterna och inte heller arbetat inom vårdsidan i organisationen, vilket gjorde att hon inte hade mer kännedom och förkunskap om den än vad media påvisat.

2.8 Reliabilitet och validitet

2.8.1 Reliabilitet

Reliabiliteten eller tillförlitligheten vid undersökningar syftar till att beskriva hur stabil mätningen är om den utförs igen vid en annan tid och hur pass utsatt den är för slumpens påverkan (Trost, 2010). Reliabilitetsbegreppet förklaras olika i litteraturen främst beroende på om det är en kvantitativ eller kvalitativ undersökning som avses. Trost (2010) förklarar reliabilitet utifrån fyra komponenter som tillsammans utgör begreppet samt hur de skiljer sig mellan kvantitativa respektive kvalitativa undersökningar. Den första är *kongruens* som handlar om likheten mellan frågor som skall mäta samma sak. Den andra är *precisionen* som har att göra med sättet som intervjuaren registrerar svar på. Den tredje är *objektiviteten* som beskriver hur pass väl skilda intervjuare registrerar samma sak eller inte. Den sista komponenten är *konstansen* vilken behandlar tidsaspekten och huruvida det uppmätta ändrar sig över tiden eller inte (Trost, 2010). Kongruensen i vår undersökning byggde på vår intervjuguide som konstruerats utifrån vår förståelse inom problemområdet och vår avsikt att ställa frågor som syftar till att undersöka olika nyanser inom det. Avsikten med att en och samma person genomförde alla intervjuer berodde på att respondenterna kan svara olika beroende på hur frågan ställs, och av vem. Precisionen höjs i vår undersökning genom inspelning av intervjuerna. Objektiviteten har vi försökt höja genom att vi analyserar inspelningarna separat och sedan jämför våra tolkningar med varandra för att se hur pass väl de stämmer överens. Konstansen är något som vi inte kunnat garantera i våra intervjuer då människors syn på saker förändras kontinuerligt och därför kan vår undersökning bara garanteras till den tid då intervjun skedde.

Att vi själva inte är några vana intervjuare sänker däremot reliabiliteten. Vid kvalitativa intervjuer kan så kallade slumpinflytelser som till exempel felsägningar i intervjun vara en del av analysen, något som en ovan intervjuare kanske inte noterar (Trost, 2010).

2.8.2 Validitet

Validitet handlar om hur väl frågorna mäter det de avser att mäta. I vår undersökning har vi försökt hålla en hög validitet genom att tydligt visa hur vi gått tillväga i vårt utredningsarbete, när vi utformat vår intervjuguide, hur vi registrerat och tolkat svaren på dessa samt hur vi behandlat etiska principer. Denna transparens i vårt tillvägagångssätt bidrar enligt Trost (2010) till en högre trovärdighet. Vi utformade också frågorna på ett sätt som inbjuder till följdfrågor som vidare syftar till att hjälpa oss ringa in vårt problem och därmed höja relevansen i vårt empiriska underlag.

2.9 Etik

I uppsatsen har vi utgått från Vetenskapsrådets etiska riktlinjer som behandlar forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. De fyra huvudkrav den tar upp handlar om samtycke, information, konfidentialitet och nyttjande. När respondenterna första gången kontaktades, gjordes det via telefon. Då var vi noggranna med att ge dem information kring uppsatsen och dess syfte. Vi informerade även hur vi tänkt genomföra intervjun och hur lång tid den skulle ta. Några av respondenterna ville titta på frågorna för att avgöra om de kunde bidra med det vi ämnade undersöka. För att inte respondenterna skulle känna sig tvingade påtalade vi även att det var helt frivilligt att delta och därmed även frivilligt att hoppa av eller avbryta när som. Utifrån det fick respondenterna meddela huruvida de ville delta eller inte. Alla våra tänka respondenter ville delta i vår

undersökning. För att ta hänsyn till respondenterna konfidentialitet garanterade vi att deras namn inte skulle anges i undersökningen. Dock var vi tvungna att ange arbetsplats eftersom undersökningen förutsätter det. Även titel är något vi valt att ange i uppsatsen då vi anser att det är av vikt med tanke på respondenternas respektive ansvarsområde. Detta innebär dock en låg grad av anonymitet, men det var däremot något som alla respondenter var medvetna om och godkänt tidigare. Det sista kravet enligt Vetenskapsrådets etisk riktlinjer är nyttjandekravet, vilket vi även tog hänsyn till genom att se till att den information vi samlat in enbart fick användas till vår studie och inte får lämnas ut till obehörig (Vetenskapsrådet, 2002).

2.10 Källkritik

2.10.1 Primärdata

Vi är medvetna om att respondenternas betydande roller i organisationen kan ha påverkat och färgat deras svar utifrån vad som anses vara det bästa svaret. Risk finns alltså för att svaren har vinklats mer optimistiska respektive pessimistiska, då den intervjuade svarat utifrån företaget eller den chefsroll de representerar. Att vi använt oss av respondenter med olika chefsroller anser vi dock ökat trovärdigheten då chansen är större att vi inte enbart fått en syn på våra frågor, utan flera.

2.10.2 Sekundärdata

Vid val av sekundärdata försökte vi medvetet använda oss av undersökningar och statistik som var så nya som möjligt för att de ska vara aktuella. För att avgöra om insamlad data och information som är hämtad från Internet var relevant har vi granskat källornas innehåll genom att ställa dem mot varandra. Vi har också försökt bedöma tillförlitligheten i dem utifrån faktorerna äkthet, objektivitet, opartiskhet och om flera källor säger samma sak har vi försökt bedöma om de är oberoende av varandra eller inte (Lundahl & Skärvad 1999).

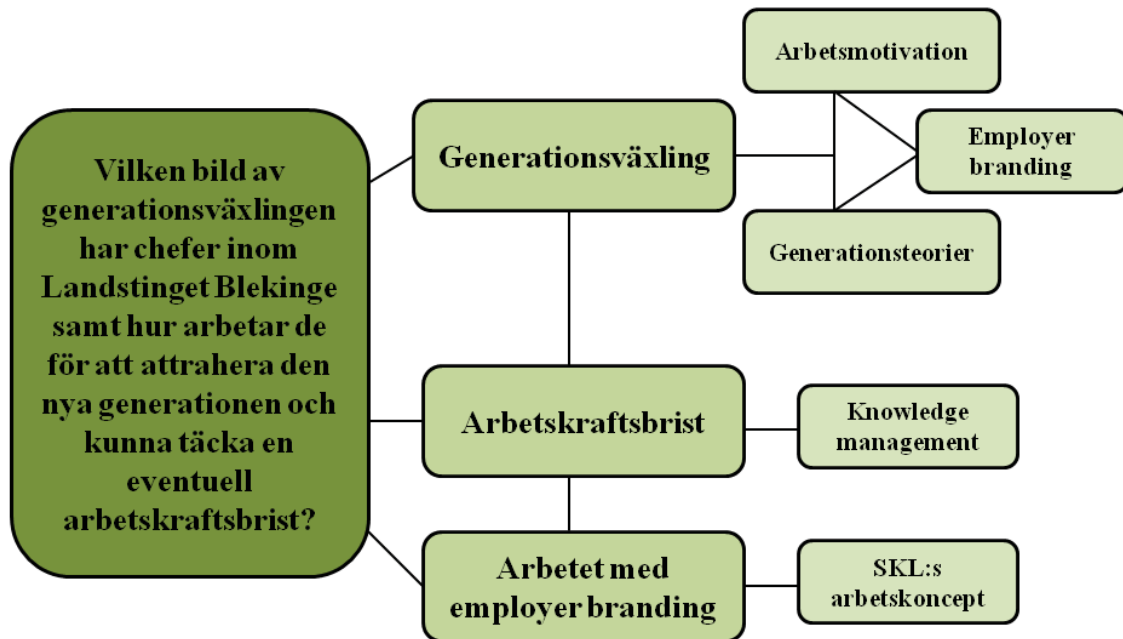
3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras den valda teorin för studien, vilken behandlar olika generationer och deras skillnader och likheter, knowledge management och arbetsmotivation i form av inre och yttre motivationsfaktorer. Därefter presenteras ett förslag som SKL tagit fram åt kommuner och landsting som hjälpmedel i arbetet med att attrahera arbetskraft.

3.1 Inledning

De olika teorier vi valt som stöd för att besvara vår frågeställning är generationsteorier, employer branding, arbetsmotivation samt knowledge management. Utöver det har vi använt det stöd som SKL tagit fram för att hjälpa landsting nationellt i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Syftet med att ta med teori från SKL är för att se hur väl den stämmer överens med Landstinget Blekinges arbete. På så vis kan vi även analysera vad Landstinget Blekinge kan göra annorlunda utifrån SKL:s arbetskoncept.

Teorier om generationer används för att identifiera vad som skiljer de olika generationerna åt samt vad som är gemensamt för dem och på så vis illustrera vad som attraherar och motiverar dem. De används sedan för att undersöka hur väl de intervjuade chefernas uppfattning stämmer överens med teorin. Teorin om arbetsmotivation används för att belysa hur Landstinget Blekinge arbetar med att motivera sina medarbetare vilket också ställs emot teorierna om generationerna. Teorin om employer branding handlar om att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke för att attrahera nya medarbetare samt lyckas behålla de befintliga. vilken vi använder för att undersöka hur Landstinget Blekinge arbetar med det. Employer branding kan kopplas samman med teorierna om generationer samt arbetsmotivation då det är dessa komponenter som bör anpassas till de målgrupper som skall attraheras och behållas. Teorin om knowledge management används för att belysa komplexiteten med att mista personal, som vid till exempel ett större generationsskifte, då kunskap riskeras att gå förlorad på ett sätt som kan komma att kosta organisationer oerhört mycket. Teorin ställs emot Landstinget Blekinges arbete med att bevara kompetensen och överbrygga ett eventuellt kunskapsglapp som kan uppstå vid generationsskiftet.



Figur 1. Egen modell av teorins koppling till frågeställningen

3.2 Generationer

”Man är barn av sin tid, lyder ett gammalt talesätt”, vilket innebär att vi alla är formade under den tid vi växt upp. Eftersom vi människor formas olika beroende under vilken tid vi växer upp, har vi också olika åsikter, värderingar och beteenden. Vilka värderingar man får genom samhället och omvärlden under uppväxten, finns många gånger kvar och påverkar vilka värderingar man har som vuxen. Tidigare var det självklart att man hade samma värdegrund och syn på samhället som sin sociala krets. Idag är det mer vanligt att vår värdegrund eller syn på samhället skiljer sig från våra vänners. Till skillnad från folkhemmet har dagens samhälle blivit mer individualistiskt och yngre människor skapar idag sina egna värderingar och åsikter vilket yngre människor under tidigare generationer mer ärvde från sina föräldrar (Fürth et al., 2002).

3.2.1 Rekordgenerationen

Rekordgenerationen kallas den generation som föddes 1945-1954. Den har fått sitt namn utifrån att det föddes enormt mycket barn under dessa år, nämligen 1,2 miljoner svenska barn. Vad som skiljer rekordgenerationen från andra generationer förutom antalet är att den har, likt andra generationer, andra värderingar och erfarenheter än sina föräldrar. Det var den första generationen som började utbilda sig. Som tonåringar frigjorde de sig från sina familjer tidigare än andra generationer och istället för att följa i fädernas fotspår har de brutit sig ur och skapat förnyelse (Lindgren et al., 2005). Idéer och värderingar om solidaritet, internationalism och jämlikhet har präglat rekordgenerationens uppväxt och liv (Fürth et al., 2002). Att de är så många har även påverkat samhället i stort. Bland annat utökade man antalet arbetsplatser inom den offentliga sektorn för att kvinnorna nu skulle ut i arbetslivet. Idag utgör rekordgenerationen närmare fyrtio procent av alla anställda i offentlig sektor. Även pensionsreformen skapades eftersom generationen senare skulle bidra till en ökad andel äldre i samhället. Generationen har även fått samhället att anpassa sig efter den på andra sätt, vilket bidragit till att rekordgenerationen ses som gynnad. De har själva lagt livet till rätta och skapat sina egna led istället för att rätta sig efter andras (Lindgren et al., 2005).

Nu närmar de sig pensionsåldern och år 2020 har hela rekordgenerationen fyllt 65 år. Hur ska samhället rätta sig efter den stora generationen nu? Lindgren et al. (2005) menar på att de flesta i rekordgenerationen säger att *"det beror på"*, om de är villiga att arbeta efter att de fyllt 65 år. Det är svårt för arbetsgivare att förstå sig på medarbetarna från den generationen, vill de arbeta kvar efter de fyllt 65 år eller inte. Många har en negativ inställning till att arbeta efter 65 års ålder och att det beror på om de har möjlighet att påverka sina framtida arbetsdagar. De är svårtflörtade och svåra att behålla för arbetsgivare, samtidigt som de flesta trivs och säger att de vill arbeta hela livet. De faktorer som främst kan få rekordgenerationens medarbetare att fortsatt arbeta efter de fyllt 65 år är pengar genom bättre villkor såsom högre pension eller sänkt skatt. Den andra faktorn är frihet, genom att få arbeta deltid, varifrån de vill eller säsongarbeta. Mellan 50-60 % skulle kunna tänka sig att stanna efter de fyllt 65 år om arbetsgivaren erbjöd något av detta. För arbetsgivare kan det vara en möjlighet för att få behålla deras kunskap och erfarenheter i några år till. Lindgren et al. (2005) skriver att det därmed finns stora chanser att få medarbetare ur rekordgenerationen att stanna kvar några år i arbetslivet, om det är så att arbetsgivarna vill ha dem kvar. Det är något som organisationer behöver förbereda sig på redan nu, då en hel generation ska ersättas riskerar man samtidigt att tappa all den tysta kunskap som generationer besitter.

När de äldsta i rekordgenerationen år 2020 blir 75 år ökar samhällets kostnader rejält. Det är vid den åldern man anser att åldern tar ut sin rätt och att behovet av vård och omsorg ökar. Exakt hur det kommer att se ut framöver är dock svårt att förutsäga, då man inte vet hur åldrandet och sjukligheten kommer utvecklas. Men rekordgenerationen tror starkt på att tekniken kommer lösa många av de problem som bland annat vården står inför. Ett stort antal ur generationen tror också att de kommer leva tills de är över hundra år. *"Om jag mot förmodan skulle dö... så blir det när jag är en bra bit över hundra"* sa en av deltagarna i fokusgruppen som författarna pratat med. Att de själva anser sig ha en god hälsa säger emot tron om det ökade behovet av vård och omsorg (Lindgren et al., 2005).

3.2.2 Nya generationen

Generation Y och Z har vi valt att kalla den nya generationen. Den innefattar de som är födda på åttiotalet och framåt och har även de en annan uppväxt än tidigare generationer. Åttiotalisterna har en annorlunda syn på arbete, än sina föräldrar. När nittiotalisterna kommer in i arbetslivet talas det om ännu ett attitydskifte (Lerner, 2013).

3.2.3 Generation Y

Namnet generation Y myntades 1993 av Chicagomagasinets Advertising Age. Deras definition innefattar de som föddes mellan åren 1984 och 1994. Eftersom olika källor anger olika årtal är det svårt att veta exakt vilka som tillhör generation Y (Parment, 2008). Att de fått beteckningen Y kommer från engelskans Why, och beror på att de ifrågasätter det som andra tar för givet (Parment, 2010).

Samhället har förändrats sedan äldre generationer växte upp och i samband med det har även andra faktorer format generation Y. Utbildning, frihet att bestämma över sitt eget liv, materiell välfärd och informationssamhälle är några av de faktorer som präglat generation Y:s uppväxt. Då detta har format generationen har den fått värderingar som skiljer sig från tidigare generationer (Fürth et al., 2002). Sociologen Inglehart (1989) menar att i takt med att materiellt välstånd tas alltmer för givet skiftas fokus över på livskvalitet och värden (Parment,

2008). Två kännetecken som Pihl (2011) nämner om den yngre generationen är att de vill förstå vad som är speciellt med företaget och att det ska kännas äkta för att de ska vilja arbeta där samt att de ska kunna kombinera arbetet med den livsstil man har. Enligt Parment (2008) har generation Y större valmöjligheter, som samtidigt ger individen ett ansvar att ta hand om sitt liv. Vidare menar han att de har möjlighet att flytta till en annan ort, byta utbildning eller arbete, om situationen, villkoren eller förhållandena inte passar. För att skolor ska kunna attrahera duktiga och motiverade studenter behöver de lära känna generation Y och vilka behov och värderingar den generationen har, för att kunna förstå sig på den och uppskatta den. Även arbetsgivare behöver anstränga sig mer på grund av att arbetsmarknaden förändras och blir allt mer rörlig. En del i det kan vara att engagera sig i de värderingar som generation Y vill bli associerade med. Den har en stark tro på den egna framtiden och i dess idealsamhälle är det en frisk natur, företagen är miljömedvetna och vildmarken orörd med stora och bestående stammar av varg, lo och björn. Många anser att generation Y har en stor möjlighet att förändra samhället och många ur den generationen ser det som en plikt, att förbättra samhället. Innan arbetslivet vill de dock umgås med vänner, vara friska och i god form samt skaffa en bra utbildning och kompetens. Den utbildningen som skaffas ska se bra ut på meritlistan, men även hålla alla dörrar öppna och maximera möjligheterna för framtiden (Fürth et al., 2002). I många fall är de i generation Y uppfostrade av curlingföräldrar, vilket innebär att de alltid fått stå i centrum. Eftersom deras vilja, önsknings och behov alltid varit viktigast, följer det dem senare i livet också, vilket bidragit till att de har en stark tro på att förverkliga sig själva (Lerner, 2013). Generation Y anser även att de har stora möjligheter att påverka, de har en stark tro på sig själva samtidigt som de värnar om sitt eget varumärke och därmed ser arbetet som en scen (Fürth et al., 2002).

Parment (2008) skriver att arbetsgivaren kan missförstå generation Y, då dess syn på arbetsgivaren skiljer sig från tidigare generationer. Generation Y ser arbetet som ett en del i sitt självförverkligande och möjligheten att nå sina livsmål, samt som försörjning, rättighet och plikt. Parment berättar även att den nya generationen, kommer att ställa nya krav på sin arbetsgivare jämfört mot tidigare generationer (Lerner, 2013). Intressant och meningsfullt samt trevliga arbetskamrater är de faktorer generation Y anser vara de viktigaste (Fürth et al., 2002). Med intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter, samt bra villkor är de ambitiösa och tar ansvar (Parment, 2008). Vad som är viktigast därefter är sund arbetsmiljö, medbestämmande och anställningstrygghet i angiven ordning. Hög lön kommer som först där efter, och prioriteras därmed inte lika högt enligt generationen (Fürth et al., 2002). Andra viktiga faktorer för generation Y är utveckling och nytänkande skriver Parment (Lerner, 2013). Av sina arbetsgivare kommer generation Y kräva en tydlig vision och värderingar, samt en bra personalpolicy. Utöver det anser generation Y även att det är viktigt att arbetsgivaren tar sitt moraliska och samhälleliga ansvar (Fürth et al., 2002). Med den alltmer öppna och flexibla arbetsmarknaden kan det framöver bli svårt för arbetsgivare att behålla sin arbetskraft. Generation Y är inte lika lojala mot sin arbetsgivare som tidigare generationer. Organisationer måste därmed framstå som attraktiva vad gäller image, social profil och varumärke för att attrahera nya medarbetare. Därmed finns ett behov hos arbetsgivare att anpassa sig efter den nya generationen, för att vara en attraktiv arbetsgivare. Anser de inte att arbetet är meningsfullt, kan förverkliga de egna planerna eller inte erbjuder de utvecklingsmöjligheter man drömmer om, söker de efter nytt arbete (Parment, 2008).

3.2.4 Generation Z

Generation Z anses vara de som är födda från 1995 och framåt (Johansson, 2013) Man pratar om *“de bloggande, ocurlade, 90-talisterna som snart kommer ut i näringslivet. ADHD-*

ungarna. *Mobil-freaksen. De som endast nås via sms och Facebook.*” (Gardner, 2012). Dessa barn har varit omgivna av ny teknik och Internet sedan de föddes. Av de barn som är mellan fyra och elva år, är det 4 av 10 som har en egen smartphone, enligt en svensk undersökning. Eftersom de är vana vid den nya tekniken, är det även något de kommer vilja använda på utbildningar och arbeten i framtiden. Internet ser de som en del av sin vardag, vilket påverkar deras syn på samhället. De kommer även ställa höga krav och förväntningar på sin framtida arbetsgivare eftersom de är vana vid att utvecklas snabbt och få direkt och mycket feedback (Johansson, 2013). Tillräcklig forskning saknas men det har ändå gjorts försök med att ta reda på hur de kommer vara i arbetslivet och har då kommit fram till bland annat, att de helst vill kommunicera elektroniskt och inte ser några hinder i geografiska avstånd. Att allt ska finnas tillgängligt på en gång, är även något de förväntar sig. Dock förstår de att de troligtvis kommer få det sämre än sina föräldrar, och är därmed pessimistiska när det gäller ekonomi och levnadskostnader (Holmes, 2013).

Undersökningar om generation Z:s behov, önskemål och förväntningar är vanligt att företag gör. Meister, menar på att det är lika viktigt att organisationer proaktivt förstår de behov generation Z har på arbetsplatsen. De är engagerade i webben och har inte levt utan den digitala världen, vilket de även tar med sig kunskap om, in i arbetet. År 2020 räknar man med att generation Z kommer utgöra 7 % av arbetskraften, generation Y cirka 50 % och resten kommer vara äldre generationer. Detta innebär att flera generationer samtidigt kommer befinna sig på arbetsmarknaden, vilket enligt Meister kommer bidra till ett mer öppet klimat, mer samarbetsinriktat samt större variation av ålder (Holmes, 2013). I en undersökning gjord av Cisco 2012 deltog 2 800 ungdomar. Av dessa svarade 70 % att de vill kunna arbeta var och när de vill och inte mellan klockan åtta och fem, huvudsaken för dem var att arbetet blev gjort. De vill även kunna använda samma dator, mobil och andra verktyg till arbete som privat. Undersökningen visade även att om arbetsgivaren skulle förbjuda sociala medier under arbetstid hade 56 % tackat nej till jobbet. Att sociala medier är lika viktig som lönen, ansåg en tredjedel av ungdomarna. Företag som arbetar med detta kommer bli belönade därefter. (Gardner, 2012). Som andra generationer kommer även generation Z bidra med något som får organisationen att utvecklas. Vad organisationer behöver vara beredda på är de förändringar som kan behövas göras, för att man ska kunna attrahera även generation Z framöver (Östlund, 2012).

3.2.5 Skillnader och likheter mellan generationerna

Det finns tydliga skillnader mellan olika generationer, men också vissa likheter. Det är främst mellan generationer långt ifrån varandra, som det finns likheter, det vill säga, det är inte sällan som ett barnbarn och mor- eller farföräldrar förstår varandra bättre, än barn och föräldrar. Dock handlar det inte enbart om generationer, utan även om vilken fas man är i, i livet, vilket har betydelse för våra prioriteringar (Lindgren et al., 2005).

”Arbetet är till för mig och inte tvärt om” så ser både rekordgenerationen och generation Y på arbetet. Det ska inte enbart vara något som försörjer en, utan även något som ger utveckling. Sedan långt tillbaka finns det faktorer som inte skiljer generationerna åt, vilka är att de alltid vill ha mer lön och intressant uppgifter, dock har ordningen på vad som är viktigast förändrats. Idag är det främst intressanta arbetsuppgifter och möjlighet att påverka, som ses som det viktigaste, vilket kommer längre ner på listan för rekordgenerationen. Anställningstrygghet, känslan av att utträtta något och intressanta arbetsuppgifter har däremot legat i topp fem hos alla generationer sedan flera decennier tillbaka (Lindgren et al., 2005). Då både generation Y och Z vill utvecklas snabbt och har behov av ständig feedback kommer det ställa nya krav på arbetsgivare i samband med generationsskiftet (Johansson, 2013)

3.3 Employer Branding

Synsättet på generationstillhörighet kopplat till beteende är en viktig aspekt i att förstå och utforma strategier för att attrahera och behålla arbetskraft (Parment, 2010). För att ett företag ska kunna attrahera den kompetens som de behöver och dessutom få nya och befintliga medarbetare att stanna kvar och vara lojala kan det vara nödvändigt för dem att arbeta med sitt varumärke som arbetsgivare. Begreppet employer branding handlar om byggandet av sitt ”employer brand” eller arbetsgivarvarumärke som det heter på svenska (Phil, 2011). Mitchell (2008) förklarar att företags förmåga att attrahera och behålla rätt kompetens är direkt kopplat till hur företaget uppfattas, både internt och externt. Det handlar således inte bara om att bilden av företagets varumärke utåt sett ska vara attraktiv utan det måste även finnas något bakom det, inom organisationen.

Arbetsgivarvarumärket består av de psykologiska, ekonomiska och funktionella fördelarna som associeras med en anställning hos företaget. Employer branding går ut på att arbeta med dessa faktorer i syfte att skapa en bild av sig som en arbetsgivare som kan erbjuda ett toppenställe att arbeta på, ett ställe där man vill vara anställd (Wilden et al., 2010). Alla företag och organisationer bör inse att de redan har ett arbetsgivarvarumärke för oavsett om de är medvetna om det eller inte så finns det där. Dock behöver inte medvetenheten om det innebära för den sakens skull att företaget arbetar med det.

Employer branding skall inte ses som ett projekt. Inte heller ska det ses som bara ett sätt att fräscha upp sin jobbannonsering. Det handlar om att förstå vad som engagerar människor och vara tydlig med vad ens organisation erbjuder och inte erbjuder för att på så vis locka till sig rätt medarbetare samt även lyckas med att behålla dem (Rosethorn, 2007).

3.4 Knowledge management

Då stora pensionsavgångar inträffar riskerar organisationer att förlora en hel del kunskap som byggts upp. Ett klassiskt problem är att många tvingas återuppfinna hjulet igen vilket skulle kunna undvikas om organisationerna arbetade mer med kunskapsöverföring. All kunskap kan däremot inte enkelt skrivas ner i ett dokument eftersom den utvecklas konstant hos medarbetarna. Det finns dock hinder för effektiv kunskapsöverföring som till exempel bristande motivation eller rädsla för att kunna bli utbytbar. Anställda som känner sig uppskattade har däremot mer motivation för att överföra sitt kunnande till sina kollegor (Jonsson, 2012).

Hantering av kunskapsöverföring är en del av det som kallas för knowledge management. Knowledge management behandlar dock inte enbart problematik med pensionsavgångar utan handlar om hur kunskap generellt inom organisationen hanteras. Förutom ersättning av kompetens handlar det även om rekrytering och behållande av kompetens i arbetet med knowledge management (Brelade & Harman, 2003). Brelade & Harman (2003) förklarar begreppet knowledge management som förvärv och användning av resurser i syfte att skapa en miljö där information görs tillgänglig för individen och där denne kan hämta, dela och använda informationen för att utveckla sin egen kunskap och även uppmuntras till att tillämpa den till nytta för organisationen.

Kunskap kan grovt delas in i två delar, explicit kunskap och tyst kunskap. Den explicita kunskapen består av bland annat av fakta, regler och policy som enkelt kan skrivas ner och lagras i dokument. Den tysta kunskapen däremot bygger på personliga färdigheter som kommer från erfarenheter och kan inte lika enkelt skrivas ner som den explicita kunskapen

utan måste överföras ansikte mot ansikte i samtal (Wyatt, 2001). Tyst kunskap är svår att ta på eftersom det handlar om kunskaper, både individuella och kollektiva, som baserar sig på uppfattningar, värderingar och olika sätt att se på saker. Det är således personligt och lagrat i sinnet i en form som inte lätt kan överföras (Dubey & Kalwale, 2010). Överföring av explicit och tyst kunskap kan beskrivas på fyra sätt; socialisation, externalisering, internalisering samt kombination. Socialisation syftar till att överföra tyst kunskap till en annan person som tar till sig den och kodar den till egen ny tyst kunskap. Socialisation kan ske i vardagliga samtal i informella situationer men också under mer ordnade former som exempelvis lärlingsprogram. Externalisering sker då tyst kunskap överförs till någon form av explicit kunskap via till exempel e-post eller liknande korrespondens. Internalisering är det omvända då explicit kunskap lärs in och blir en del av en persons tysta kunskap. Kombination innebär att explicit kunskap överförs till ett nytt explicit format till exempel genom att kombineras med en annan kontext. Syftet med knowledge management är att skapa de förutsättningar som krävs för att möjliggöra denna kunskapsöverföring på ett effektivt sätt (Walczak, 2005).

3.5 Arbetsmotivation

Vad som driver och stimulerar oss människor och får oss att verka på ett visst sätt eller ta en viss riktning, är olika motiv i form av behov och önskemål (Bruzelius & Skärvad, 2012).

3.5.1 Inre och yttre motivation

Alla människor har flera olika behov och dessa är konkurrerande mot varandra, men det är enbart ett behov som är starkast för individen vid varje tillfälle. Det är det starkaste behovet som driver oss framåt, för att uppfylla och tillfredsställa just det behovet. I samband med den tekniska utvecklingen och att globaliseringen ökat, har behovet av förnyelse och utveckling ökat under de senaste decennierna. En del människor strävar främst efter motivatorer, dvs. motivationsfaktorer som handlar om arbetet i sig, medan andra strävar efter hygienfaktorer, som handlar om arbetets yttre förutsättningar. Med det menas att en del vill ha feedback på själva arbetsprestationen snarare än feedback som handlar om att de är omtyckta (Bruzelius & Skärvad, 2012).

Inom motivationsteorin brukar det göras en särskiljning på inre respektive yttre motivationsfaktorer (Bruzelius & Skärvad, 2012). Den inre motivationen kommer från den egna individuella önskan om måluppfyllelse och att känna sig tillfredställd av den. Det kan röra sig om vetskapen om att en känsla av yrkesstolthet eller positiv uppskattning från kollegor som kan komma att göra en person motiverad att utföra ett bra jobb (Bratton et al., 2010). Den inre motivationen handlar därmed även om självkänsla, självförtroende och känslan över att göra ett bra jobb (Bruzelius & Skärvad, 2012). Exakt vad som skapar den inre motivationen är individuellt. Men något som alla känner utifrån inre motivation är energi, glädje och meningsfullhet. Att du får utföra arbetsuppgifterna utifrån hur du själv vill, att du känner stolthet för ditt arbete eller att arbetsgivaren positivt tar emot resultatet av ditt arbete är några av de faktorer som kan få oss att känna inre motivation (Augner, 2009).

Den yttre motivationen syftar på materiella belöningar som till exempel bonus, högre lön eller befordran (Bratton et al., 2010). Det kan även handla om större skrivbord eller beröm och uppskattning. Yttre motivation är alltså något som individen får från andra, medan inre motivation är något som individen skapar själv, utifrån arbetsgivarens förutsättningar. För organisationer kan det vara bra att arbeta med förutsättningarna för den inre motivationen eftersom medarbetare som främst handlar utefter sina yttre motiv har en benägenhet att byta arbete då en annan arbetsgivare attraherar med bättre yttre belöningar (Bruzelius & Skärvad,

2012). Men distinktionen mellan inre och yttre motivationsfaktorer är inte helt enkel att göra då en befordran kan ge ett mer tillfredsställande arbete och högre lön vilket antyder att vissa motivationsfaktorer kan innehålla både inre och yttre. Ytterligare en påverkande faktor är att motivationsfaktorer till stor del påverkas av värderingar, beteenden och sociala faktorer som är typiska för ett samhälle (Bratton et al., 2010).

3.6 Attraktiv arbetsgivare enligt SKL

Att kunna anställa rätt kompetens är en utmaning för arbetsgivare inom välfärdssektorn. Trots att medarbetare idag trivs med sina jobb och är engagerade, måste arbetsgivare inom sektorn arbeta för att bli mer attraktiva (SKL, 2012c). SKL arbetar sedan 2011 med en kampanj för att få arbetsgivare inom sektorn att marknadsföra sig mer mot arbetsmarknaden i syfte att förbättra sin image utåt. Kampanjen som håller på till 2015 går under namnet "Sveriges Viktigaste Jobb" och skall hjälpa att öka informationen kring välfärdens yrken och därmed bemöta myter med fakta. På så vis vill de även skapa intresse och nyfikenhet hos arbetsgivare inom sektorn, för de utmaningar de har. SKL driver också frågor om hur arbetsgivarna inom sektorn ska bli mer attraktiva internt (SKL, 2011d). SKL har med hjälp av bland annat Anders Parment, ekonomie doktor, som forskar om bland annat den yngre generationen och hur den relaterar till arbetsmarknaden, samt Anna Dyhre, som är författare och dessutom arbetar som rådgivare och föreläsare. De har tagit fram fakta och steg-för-steg-guider för hur arbetsgivarna kan arbeta med arbetsgivarvarumärket, sitt så kallade Employer Brand (SKL, 2013-05-21e). SKL är även med i ett Nationellt råd för vård- och omsorgscollege, VO-College, tillsammans med Svenska Kommunalarbetareförbundet och Vårdföretagarna. VO-college är en satsning för att utveckla utbildningar inom vård och omsorg (SKL, 2013-05-21f). Vi har delat in deras bild i extern respektive intern employer branding då Mitchell (2008) lyfter fram vikten av att ett företag måste arbeta på att vara attraktivt såväl internt som externt.

3.6.1 Extern employer branding och Sveriges Viktigaste Jobb

Att ha god kompetens och kvalitet inom organisationen, som både kommuner och landsting har, räcker inte anser SKL (2009g). Kommuner och landsting behöver bli bättre på att lyfta jobben och resultaten i verksamheten. Glappet mellan hur omvärlden ser på välfärdssektorn och hur medarbetarna själva upplever sina arbeten och sina arbetsplatser, behöver överbryggas. Att ta fram resultat och visa vad jobben innebär är något som kommuner och landsting behöver kommunicera ut bättre. Sveriges Viktigaste Jobb är SKL:s del i arbetet (SKL, 2012c). Flera omvärldsfaktorer gör att kraven ökar och därmed förväntningar på fortsatt effektivisering. Dock skriver SKL, *"det räcker inte att fundera, ni måste agera också"*. För att skilja sig från mängden räcker det kanske inte bara med att erbjuda intressanta och meningsfulla jobb. Arbetsgivaren måste arbeta med sin kommunikation och planera sitt budskap och vilka kanaler som ska användas för att nå målgruppen. Och vad ska kommuniceras? Det erbjudande som gör oss unika, och som målgruppen lägger på minnet. SKL (2009g) påtalar även hur viktigt det är att få ungdomar att välja utbildning som leder till yrken inom välfärden.

Medarbetare inom kommun och landsting är de mest motiverade och engagerade, jämfört mot privat och statlig sektor, dock är bilden den sämsta, visade SKL utifrån den årliga medarbetarundersökningen 2011. Därmed blir varumärket allt mer viktigt eftersom den nya generationen, åttio- och nittitalister ska attraheras. Då de har andra förväntningar än fyrtitalisterna ökar vikten av att framstå som en attraktiv arbetsgivare. För att nå den nya

generationen behöver de vara tydliga med att kommunicera ut information om utbildningar samt olika arbets- och karriärmöjligheter (SKL, 2011d).

I satsningen “Sveriges Viktigaste Jobb” presenteras bland annat fakta, prognoser, statistik och analyser som görs om kommuner och landstings utmaningar. Projektet drivs utav avdelningarna för kommunikation och arbetsgivarpolitik samt en referensgrupp som består av representanter i form av kommunikations- och personalchefer inom kommuner och landsting, vilka träffas några gånger per år (SKL, 2011d).

För att hjälpa landsting och kommuner i välfärdssektorn har SKL tagit fram en verktygslåda, där de har samlat det material som innehåller *“allt du behöver för att kommunicera Sveriges Viktigaste Jobb”*. I verktygslådan finns hjälp för organisationer att komma igång, material att hämta i form av olika opinionsmätningar, diagram, rapporter, banners, filmer, affischer och annat (SKL, 2013-05-21h).

För att komma igång med arbetet med sitt employer branding uppmanar SKL arbetsgivarna att läsa Anders Parments text *“Vad är employer branding?”* för att få en bakgrund till ämnet och varför det kan vara bra att arbeta med. Vidare kan de även använda sig av *“Steg för steg i arbetet med employer branding”* för att få tips från Anna Dyhre om hur de ska påbörja arbetet med employer branding (Dyhre, 2013-05-21).

“Varför är det viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare? Du vill bli vald och kunna välja vem du ska jobba med i framtiden. Om du varken blir vald eller kan välja vem du vill jobba med – får du då dem du behöver?” (Dyhre, 2013-05-21)

Dyhre skriver i arbetet med employer branding att det första som måste göras är en *behovsanalys* för att ta reda på hur generationsväxlingen kommer påverka oss. Var riskerar vi att få kompetensbrist? vad innebär åttio- och nittitalisternas nya krav? Dessa frågor måste besvaras i första skedet. Därefter behövs en omvärldsanalys göras för att få en bild över hur rekryteringsbehovet ser ut idag och i framtiden. Därefter ska ett *arbetsgivareerbjudande* som är attraktivt, unikt och sant formuleras, utifrån vilka områden som kommer kräva mest insatser. Vad gör oss unika? Varför ska en medarbetare stanna hos oss? Vad får medarbetare utav oss? är frågor som organisationen måste fundera på. Där måste de även ta sin profil, identitet och image i beaktning. Först där efter är det dags att starta processen med *kommunikationen*. Att ta genvägen direkt till kommunikationsprocessen, som många arbetsgivare gör blir snarare bara *“lätt tomma ord och massa pengar i sjön”*. Kommunikationen handlar både om vad som ska kommuniceras ut och i vilka kanaler, vilket tagits fram under föregående steg. I detta steg ska det som tagits fram med hjälp av underlag kommuniceras ut. Ett bra sätt som Dyhre rekommenderar är webbplatsen. Att där ha uppdaterad, intressant och relevant information blir alltmer viktigt. Att ta hjälp av en reklambyrå eller liknande är också att föredra för att få snygg layout på det som ska kommuniceras. Andra tips som Dyhre ger är att kommunikationsavdelningen och HR-avdelningen har ett bra samarbete vilket är viktigt. Att koppla sociala medier som t.ex. Facebook till webbplatsen och där uppdatera kontinuerligt samt marknadsföra det internt, för att få sidorna mer levande, vilket är viktigt. Ett annat tips är att använda sig av ambassadörer för att de ska kunna åka runt på skolor, eller bjuda in till träffar i verksamheten där dem kan berätta om sitt och andra jobb inom organisationen muntligen, vilket är mest effektivt. Sista steget i processen med employer branding är *uppföljning*. Arbetet med att vara en arbetsgivare ska vara en ständigt pågående aktivitet, som aldrig stannar upp. Att mäta effekterna av arbetet som läggs ner på att vara en attraktiv arbetsgivare är något som Dyhre vill inspirera till, för att se om det gett någon positiv effekt.

Organisationen och de som är inblandade i arbete ska se att attityden till arbetsgivaren förändras och att det som organisationen står för blir tydligare både internt och externt. Tillsist avslutar Dyhre med “*Många har höga krav på sin framtida arbetsgivare så fokusera på det som är era styrkor – för ni har många inom kommunen/landstinget!*” (Dyhre, 2013-05-21).

I verktygslådan som SKL gjort för att hjälpa kommuner och landsting finns även en kommunikationsplan som de tagit fram, för att ge tips och råd på hur de framgångsrikt ska kommunicera arbetsgivarvarumärket (SKL, 2013-05-21e) då SKL anser att “*framgångsrik kommunikation kräver planering*” (SKL, 2013-05-21i). Enligt planen ska organisationen:

- Identifiera målgrupper
- Kartlägg målgrupperna,
- Bestämma kommunikationsmålens nivåer,
- Formulera ett budskap,
- Bestämma kommunikationskanalerna som t.ex. personlig kontakt, mässor, webben, medarbetare, chefer, massmedia, sociala medier på nätet, annonser eller trycksaker

(SKL, 2013-05-21i)

3.6.2 Intern employer branding

Intern employer branding handlar om att kunna skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna men även vilja marknadsföra arbetsgivaren utåt. För det krävs det att medarbetarna är stolta över sin arbetsgivare och arbetsplats. SKL tar upp tre punkter som de anser att arbetsgivarna bör arbeta med internt (SKL, 2012c):

- *Stärka ledarskapet*
- *Fler ska få jobba mer om de önskar*
- *Goda insatser ska premieras*

Källa: SKL, 2012c

http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/attraktiv-arbetsgivare

Att *stärka ledarskapet* handlar om att det finns ett behov av att rekrytera unga chefer, då 16 000 av 39 000 chefer inom kommuner och landsting går i pension de närmaste 10 åren. Något som de unga efterfrågar är att ta hjälp av erfarna chefer. Att unga får växa in i rollen som chef eller att de får arbeta växelvis som chef och till exempel specialist, är faktorer som kan öka chanserna att få unga att bli chef. Att även ha tydlig information om olika karriärvägar, är ett annat sätt som kommuner och landsting kan arbeta med. Att *fler ska få jobba mer om de önskar* innebär att en deltidsanställd ska få arbeta heltid om den vill och arbetsgivaren har en skyldighet att låta dem göra det, om det är möjligt. För att bli mer attraktiva måste de kunna erbjuda mer heltidsjobb eller ökad sysselsättningsgrad. Den positiva effekten för arbetsgivaren är minskat rekryteringsbehov, samtidigt som det kan bli svårt att bemanna verksamheter med ojämn arbetsfördelning, med främst heltidsanställda. *Goda insatser ska premieras* handlar om att för att vara attraktiva måste de ha konkurrenskraftiga löner med en tydlig koppling mellan lön och prestation. Fackliga organisationer måste acceptera en större spridning av lönerna på arbetsplatser för att den individuella lönen ska gynna och uppmuntra goda resultat och prestationer (SKL, 2012c).

3.6.3 Vård- och omsorgscollege

På lokal och regional nivå har ett vård- och omsorgscollege, även kallat VO-college, startats för att utveckla utbildningar och organisationer inom vård och omsorg, där samarbetet sker mellan utbildningsanordnare och olika verksamheter inom området (SKL, 2010f). VO-college regleras av stadgar och är en ideell förening som arbetar med att hjälpa verksamheter med satsningar på lokala och regionala nivå. Satsningar som de hjälper till med är de som ska leda till att personal- och kompetensbristen inom vård och omsorg tillgodoses (Vård och omsorgscollege 2013-05-21a). Efterfrågan på personal med rätt gymnasie- eller eftergymnasial utbildning ökar i samband med generationsväxlingen. För att bristen på yrkesutbildade ska kunna överbryggas, behöver både utbildningen och yrkesområdet bli mer attraktivt, för att fler ska söka vård- och omsorgsutbildningar. Bakgrunden till VO-college är att ge befintliga medarbetare möjlighet till kompetensutveckling samt att få ungdomar intresserade av arbete inom vård och omsorg, i konkurrens med andra sektorer och verksamheter på marknaden, vilket ses som en stor utmaning. Idag finns VO-college på flera orter i landet och verksamheten växer i samband med att fler VO-college bildas (SKL, 2010f). VO-college finns idag på ett flertal orter i Sverige men inget i Blekinge (Vård och omsorgscollege, 2013-05-21b).

4. Empiri

I detta kapitel görs en fallbeskrivning av den organisationen vi valt att undersöka. Även respondenterna från våra intervjuer beskrivs kortfattat. Vidare redovisas resultatet från vår primärdata.

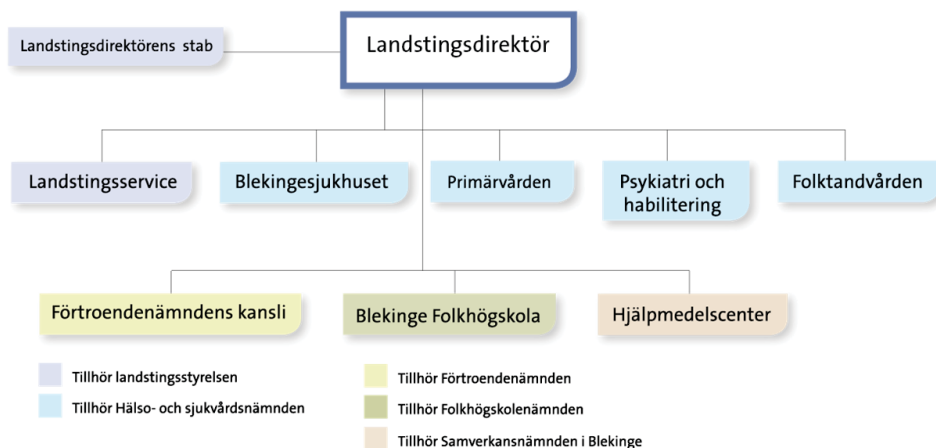
4.1 Fallbeskrivning

4.1.1 Landstinget Blekinge

Som alla andra landsting i Sverige tillhör Landstinget i Blekinge den offentliga sektorn och är en demokratiskt styrd organisation. Landstinget i Blekinge arbetar för att ge alla Blekinges invånare en god vård på lika villkor, med visionen *livskvalitet för dig, vårdkvalitet för oss*. Landstinget är en hierarkisk organisation där det vart fjärde år sker allmänna val av vilka ledamöter som ska sitta i landstingsfullmäktige och företräda väljarna. Landstingets organisation är uppdelad enligt följande:

Landstingets tjänstemannaorganisation

Förvaltningar 2012



Figur 2. Hämtad från:

<http://www.ltblkinge.se/omlandstinget/sastyrlandstinget/organisation.4.2094adf512699d5d9d0800014423.html>
(2013-05-08)

Under landstingsdirektören och hans ledningsstab finns de fem förvaltningarna landstingsservice, Blekingesjukhuset, primärvården, psykiatri och habilitering samt folk tandvården. Varje förvaltning har sin förvaltningschef och sin personalchef (Landstinget Blekinge, 2013b). Totalt arbetar cirka 4 350 tillsvidareanställda medarbetare inom landstingets olika verksamheter i Blekinge län. Det är på Blekingesjukhuset den största delen av medarbetarna arbetar. Inom kategorin sjuksköterska arbetar cirka 1500 medarbetare, vilket är det vanligaste yrket inom Landstinget Blekinge. Undersköterska är det näst vanligaste yrket, vilket cirka 700 medarbetare arbetar som. Inom andra befattningsområden är antalet medarbetare mer jämnt fördelat. Personalstatistik från december 2012 visade att medelåldern för tillsvidareanställda är 48,3 år. Det är en kvinnodominerad organisation med 3 788 tillsvidare- och visstidsanställda kvinnor samt 932 tillsvidare- och visstidsanställda män (Landstinget Blekinge, 2013a).

4.1.2 Pensionsavgångar

Av de cirka 4 350 tillsvidareanställda medarbetare kommer 1 429 stycken gå i pension mellan 2013 och 2022, baserat på att alla går vid 65 års ålder. Det innebär att 32,8 % av organisationens medarbetare går i pension under de tio närmaste åren (Planeringsförutsättningar 2014).

Personalgrupp (65 år)	Antal 2013-tom 2018	Andel av tv anst 31/12-2012	Antal 2013-tom 2022	Andel av tv anst 31/12-2012
1.1 Ledningsarbete	28	18,8%	59	39,6%
1.2 Handläggare- och administratörsarbete	69	22,8%	106	35,0%
1.3 Läkarsekreterare	47	17,4%	83	30,7%
2.1 Vård/omsorg mm: Specialistkomp läkare	57	21,2%	109	40,5%
2.2 Vård/omsorg mm: Icke specialistkomp läkare	2	1,7%	2	1,7%
2.3 Vård/omsorg mm: Psykolog o psykoterapeut	17	32,7%	21	40,4%
2.4 Vård/omsorg mm: Sjuksköterska m.fl.	171	12,1%	323	22,9%
2.5 Vård/omsorg mm: Undersköterska m.fl.	189	28,0%	347	51,3%
2.6 Vård/omsorg m.fl: Sjukhustekniker/lab.personal	25	21,0%	52	43,7%
3.0 Tandvårdsarbete	47	19,0%	93	37,7%
4.0 Rehabilitering och förebyggande arbete	30	13,0%	48	20,8%
5.0 Socialt och kurativt arbete	8	15,1%	15	28,3%
6.0 Skol-, kultur-, turism- och fritidsarbete	6	14,6%	11	26,8%
7.0 Teknikarbete	23	16,2%	48	33,8%
8.0 Hantverkarsarbete m.m.	12	17,1%	32	45,7%
9.0 Köks-, måltids-, städ, tvätt och renhållningsarbete	46	22,7%	80	39,4%
Total	777	17,8%	1 429	32,8%

Figur 3. Hämtad från Planeringsförutsättningar 2014

Tidigare har personalomsättningen inom Landstinget Blekinge ansetts vara stabil. 2012 hade de en omsättning på cirka 8 % av sin personal, vilket kommer att ändras nu i samband med generationsväxlingen. När 32,8 % av medarbetarna slutar inom loppet av 10 år krävs det tillgångar för att kunna täcka behovet av arbetskraft som generationsväxlingen medför (planeringsförutsättningar 2014). 2007 gick Landstinget Blekinge ut med ett pressmeddelande om att det avsatt en budget *“till åtgärder som ska trygga den framtida försörjningen av personal”*. I pressmeddelandet sa man även att cirka 2 300 nya medarbetare skulle behöva anställas de närmaste tio åren, det vill säga mellan 2007 och 2017. Något som planerades då var att börja arbeta för att bevara den tysta kunskapen, då den är en förutsättning för att landstinget ska kunna erbjuda sina medborgare en god hälso- och sjukvård (Landstinget Blekinge, 2007).

4.1.3 Respondenter

Av de respondenter som vi intervjuat i vår undersökning arbetar fyra stycken av cheferna på landstinget sjukvårdssida. Tre stycken av dem är personalcheferna inom folk tandvården, psykiatri och Blekingesjukhuset. Den fjärde respondenter är Blekingesjukhusets förvaltningschef. Den femte respondenter vi haft möjligheten att intervjua är Landstinget Blekinges kommunikationsdirektör, som har en mer övergripande bild över landstingets arbete med den externa marknadsföringen. De har alla arbetat inom organisationen i flera år,

dock skiljer sig antal år på just den befattningen mellan respektive respondent. De intervjuade är både män och kvinnor och åldern på dem varierar mellan 32 år och 64 år.

Nedan finner ni en förteckning över respektive respondents ålder, antal år inom organisationen samt antal år de haft på sin befattning.

	Ålder	Antal år inom landstinget Blekinge	Antal år på befattningen
Personalchef folktandvården	64	28	1,5
Personalchef psykiatri	32	9	1,5
Personalchef blekingesjukhuset	61	11	11
Förvaltningschef Blekingesjukhuset	54	29	1,5
Kommunikationsdirektör	45	9	9

Figur 4. Egen sammanställning av respondenter

4.2 Resultat av primärdata - Personalchefer & förvaltningschef

Nedan följer en sammanställning av vår insamlade primärdata från intervjuerna med de tre personalcheferna samt Blekingesjukhusets förvaltningschef. Sammanställningen syftar till att ge en helhetsbild av hur de arbetar med att attrahera den nya generationen samt hur de ser på generationsväxlingen och arbetskraftsbristen den eventuellt medför.

4.2.1 Synen på den nya generationen

Bilden av den nya generationen skiljde sig lite mellan respondenterna men det fanns även flera likheter i deras uppfattningar. En av respondenterna ville dock inte uttala sig om den nya generationen eftersom denne inte direkt arbetar med någon ur den och saknade därmed uppfattning. Alla de andra respondenterna var däremot överens om att de ställer nya krav, vilket dock inte sågs som något negativt. En menade på att de inte bara har krav om högre lön utan även hur man får arbeta och vad man får bestämma själv. De vill känna mer delaktighet och ha större möjlighet att påverka, där det senare är mycket mer tydligt jämfört mot tidigare generationer. Det kommer krävas att arbetsgivare visar vad de står för, var man är på väg, det vill säga ha en tydlig verksamhetsinriktning, men också veta vad som förväntas av en på arbetet, svarade en respondent. Nya generationens medarbetare vill inte gå till arbetet utan att ha ett mål och de kräver att jobbet ska ge något. De vill ha mer kompetensutveckling och karriärutveckling, sa en annan av respondenterna.

En av respondenterna hade hört från andra chefer att det är mer "jag" än "vi" hos den nya generationens medarbetare. Vet man att man har en rättighet att vara föräldraledig till exempel, så kräver man det i större utsträckning. Tidigare kollade man mer med gruppen om det funkade, än vad den nya generationen gör. "Man ser inte till gruppen lika mycket men de är däremot väldigt ambitiösa, pigga och villiga." De har inte samma lojalitet att ställa upp med övertid heller. De som växt upp under goda förhållanden och skaffat sig bra utbildningar förväntar sig att chefen ska backa upp en, medan de som inte haft det lika bra ställt under uppväxten kanske är glada bara de har ett jobb, sa en av respondenterna. De är även mer

rörliga än tidigare generationer och söker inte tryggheten på samma sätt som tidigare, vilket ökat eftersom de har fler valmöjligheter och lättare att få arbete inom vissa områden, trodde den respondenten. De har inte heller samma kall idag, ”*de är inte direkt dom här Florence Nightingale typerna precis i alla fall*” sa en respondent. Tidigare när man började inom landstinget fortsatte man på grund av möjligheten till en lång och trogen tjänst. Det måste förändras säger en respondent. Nya generationen tänker och väljer annorlunda och därmed fungerar det inte att locka med enbart trygg anställning, utan man måste attrahera med andra saker än tidigare.

När det gäller den föryngring som håller på att ske i och med generationsväxlingen såg alla respondenter positivt på den och att det är nödvändigt för verksamheten. En av respondenterna sa att de förhoppningsvis moderniserar tänkandet, vilket kan ge positiva effekter då de yngre har ett annat tänk vilket kan bli ett lyft för den befintliga personalen. De yngre tar in bättre kunskaper om ny teknik samtidigt som de äldre kan bidra med erfarenheter. Idag är det en stelbent kultur som behöver förnyas. Det är starkt motstånd mot förändring inom sjukvården, både i organisationen och hos medarbetarna, vilket beror på att man blir bekvämare med åren och därmed ser en trygghet att fortsätta i gamla banor. Många har arbetat på samma ställe sedan sjuttioalet och det har kanske inte varit den rörlighet eller omsättning som behövs. Att den nya generationen är mer rörlig och inte stannar lika länge på samma ställe såg en av respondenterna som något bra och positivt, då det är bra med nya referensramar vilket de får genom att ha varit på olika arbetsplatser. Respondenten tyckte även att det är roligt med lite nytt och fräscht. En annan respondent trodde att den yngre generationen kommer tvinga fram en bättre styrning och teknikanvändning, som möjliggör att information finns tillgänglig snabbt, vilket är bra eftersom det innebär att ledningen måste skärpa upp den hanteringen.

4.2.2 Svagt intresse

Att det finns ett svagare intresse idag för arbete inom landstinget rådde det delade meningar om bland respondenterna. En sa att de borde vara mer intressant eftersom det är mer mångfasetterat och man kan göra mer för patienterna idag. Inom Landstinget Blekinge finns 160 olika yrken och många som arbetar där har dessutom en hög utbildningsnivå. Flera av respondenterna menade att det kanske är ett svagare intresse för att det finns fler möjligheter idag, i samband med att marknaden förändrats. Därför är det viktigt att sprida att det även finns möjligheter till många olika jobb inom landsting berättade respondenterna. Dock vet man att lönerna är sämre inom landsting än inom privata sektorn, även om de är bättre än inom kommunen. Inom psykiatrin har även marknaden förändrats då det idag finns fler valmöjligheter. Innan gick de flesta till landsting men idag finns det även en marknad både inom privat sektor samt kommuner. Det gör att Landstinget Blekinge måste ha tydliga mål och vara bättre på att marknadsföra det positiva om organisationen. Flera av respondenterna trodde att många idag har en negativ bild av landstinget då rubriker i media ofta har en negativ klang och man skriver om ”*Brist på resurser, brist på pengar, besparingar. Saker som går fel. Folk som klagat*”. Eftersom det sällan är något positivt som skrivs trodde en av respondenterna att det är det som påverkar ungas utbildningsval. Respondenterna var alla överens om att man måste arbeta med att förbättra bilden av Landstinget Blekinge.

Inom Landstinget Blekinge finns det flera områden respondenterna ansåg att de behöver arbeta mer med för att förbättra det svaga intresset. På läkarsidan anser man däremot att man tappat en årskull, då det främst är yngre och äldre inom den kategorin. Två av respondenterna

sa att det inte är svårt att få läkare att göra sin AT-tjänst (allmänna tjänstgöring) här, dock är det svårare att få dem att stanna. Av AT-läkarna stannar ungefär hälften, medan av dem de erbjuder ST-tjänst (specialisttjänstgöring) stannar cirka 70-80%. Då det är en brist på färdiga läkare har man istället behövt utbilda ST-läkare själv. Genom att erbjuda ST-tjänst försöker man arbeta med att få dem att stanna, för att tänka långsiktigt. För att ta reda på varför man inte stannar kvar brukar man enligt en respondent följa upp och fråga AT-läkarna, vilket sällan visat sig bero på att läkaren inte trivs, utan att det främst beror på andra sociala faktorer. Till exempel att man träffar någon och flyttar. Idag har även dokumentationen blivit mer omfattande för läkarna, på grund av uppföljning och patientsäkerhet, vilket gör att behovet av läkare ökar ytterligare. En av respondenterna ansåg dock att det finns för få läkarutbildningsplatser vilket gjort att konkurrensen minskat och att hyrläkare blivit mer vanligt, vilket ses som ett problem då de inte ingår i verksamhetsutvecklingen. Sedan 2007 har Landstinget Blekinge haft brist på tandläkare. Två av respondenterna menade även på att det finns ett svagt intresse för att utbilda sig inom psykiatri och att det är ett nationellt problem. Även specialpedagoger är något som det är svårt att rekrytera, även om behovet inte är lika stort där. Legitimerade psykologer är det är brist på, vilket dock inte enbart beror på generationsväxlingen, utan också att de fått en bredare marknad idag. Tidigare arbetade de flesta inom landstingen, medan de idag har en större marknad.

Sjuksköterskor, specialistsjuksköterskor och undersköterskor är tre andra områden där det finns personalbrist som man måste arbeta med. De tre senaste åren har det bland annat varit svårt att attrahera sjuksköterskor till sommarvikariat inom Blekingesjukhuset. Då lönen inte skiljer sig avsevärt för nyutbildade, mellan olika landsting är det svårt att säga vad orsaken är sa en respondent. Skulle kunna bero på att Blekinge Tekniska Högskola inte har fulla årskullar men man var osäker på om det är en orsak, sa en respondent. Då det är en nationell brist med specialistsjuksköterskor behöver vi även göra något där, sa en respondent. Få är intresserade av att gå utbildningen eftersom det inte ger så mycket högre lön. Istället har man fått ta in hyrsköterskor. Det svaga intresset att arbeta som undersköterska bland yngre tror en respondent beror på dålig lön. Om 5-7 år kommer många äldre erfarna undersköterskor gå i pension, vilket respondenterna ser som ett problem, både vad det gäller arbetskraftsbrist och kompetensbrist. Även tandsköterskor finns det brist på vilket beror på att tandsköterskeutbildningen är nerlagd på vissa orter och att det därmed bara finns ett antal orter som har utbildningen. Enligt respondenten hade Umeå 300 sökande, på 30 utbildningsplatser, vilket den såg som ett stort problem då ett stort antal pensionsavgångar väntas inom de närmaste tio åren.

Sjuksköterskor erbjuder man fast anställning efter sex månaders provanställning som ett led i att vara mer attraktiv arbetsgivare. Det är även viktigt sa en av respondenterna, att visa på möjligheter att utveckla sig. Dels genom vidareutbildning men också genom chefsutbildning. Det finns en åttadagars prova-på-utbildning för att fånga upp de som vill bli chefer och den marknadsförs internt för att locka anställda att söka. Dock har inte intresset varit så starkt, troligtvis för att landstinget gjort besparingar och att behöva vara med och driva det ses inte som attraktivt. De som blir chefer ges möjlighet att hålla en fot kvar i operativt yrke för att inte tappa sin kompetens och för att senare kunna gå tillbaka.

4.2.3 Arbete med svagt intresse

Landstinget Blekinge har sedan länge tillbaka arbetat med att förbättra det svaga intresset berättade en respondent. Dock är de främst de fem sista åren som man behövt arbeta med det mer. Kommunikationsdirektören tillsammans med personalkonsulter har arbetat fram ett

dokument för att ta reda på hur man ska arbeta med att locka yngre och stärka varumärket. Dock påtalade en av respondenterna att det används dåligt och att dokumentet behöver vara mer levande. Därför är det bra om kommunikationsdirektören driver på det mer så att man kan öka samarbetet med marknadsföringen. Det ses som positivt att det nu tillsätts en ny personaldirektör som kommer från IKEA och därmed troligtvis också har en mer riktad bild mot omvärlden. Att det varit omorganisationer har påverkat arbetet med det svaga intresset men nu håller man på att landa i det och man har tagit fram en marknadsföringsplan. Enligt den ska bland annat allt mässmaterial vara enhetligt. Det togs också fram ett enhetligt budskap som skall genomsyra allt, istället för olika inom olika områden. Den slogan som man kom fram till är *“För att livet är viktigt”*, vilket respondenterna var nöjda med. Annonseringen ska ses över och strategin ska stämma överens med budskapet *“För att livet är viktigt”*. Tre olika foldrar har tagits fram för marknadsföringssyfte, en för unga som inte valt yrke än, en för redan yrkesverksamma som man vill locka till Blekinge och en specifik för läkare. Dessa foldrar ska man sedan ta med sig på arbetsmarknadsdagar, arbetsförmedlingen och olika mässor. Landstinget Blekinge är det näst minsta landstinget i Sverige vilket man försöker marknadsföra fördelarna med. Det är naturnära, nära till kontinenten, kortare beslutsvägar och därmed större möjlighet att vara delaktig och medverka i verksamhetsutveckling. Politikerna i Blekinge har även bestämt att organisationen ska ta in 250 stycken feriearbetare i åldrarna 17 till 19 år för att det ska få se verksamheten och skapa sig en egen bild av den. Man tar även in arbetslösa under sex månader för att de ska få en inblick i verksamheten och kanske vilja utbilda sig till yrken inom landstinget. Vad som ses som den allra bästa marknadsföringen enligt en av respondenterna är att erbjuda sommarjobb och praktikplatser för att visa upp organisationen.

Anledningen till att man behövt förändra arbetet med varumärket beror till viss del på att innan när man blev till exempel sjuksköterska så var det i stort sett bara landstinget som gällde. Nu finns så många fler möjligheter i och med att marknaden förändrats, berättade en av respondenterna. Respondenterna påtalade att man har en duktig informationsavdelning som arbetar med detta men att man borde bli ännu bättre, till exempel genom att synas på Facebook. Respondenterna var ganska överens om att Landstinget Blekinge är dåliga på att använda sig av sociala medier. En hade dock svårt att se vad det skulle ha för nytta medan de andra tyckte att man behöver förbättra sig vad det gäller sin hemsida och Facebook. En av respondenterna uttryckte det *“syns man inte så finns man inte”*. Delar av verksamheten använder sig av tv-inslag, inslag på bio och på radio. Landstinget Blekinge har också sin logotyp på BTH för att synas. Tandvården använder sig även av SMS som påminner patienten om sin besökstid. Anledningen till att man inte tittat mer på användandet av ny teknik och sociala medier innan beror enligt en respondent att de inte haft samma problem med att hitta medarbetare tidigare. Däremot finns det behov av att utveckla användningen av sociala medier för att nå ungdomar och sprida det positiva om landstinget för den framtida personalförsörjningen, eftersom det är viktigt att synas. En av respondenterna berättade att det är något som kommunikationsdirektören arbetar med. Något som en respondent tyckte var bra är att man har ett nationellt utbyte där man försöker titta på hur andra landsting gör och på så vis lära av varandra, både på landstingsnivå men också på förvaltningsnivå. I framtiden kommer det krävas än mer att landstinget är en attraktiv arbetsgivare och ett modernt företag. Det är också viktigt att de arbetar med att kunna erbjuda en attraktiv lön, arbetstidsmodeller och kompetensutveckling, menade en av respondenterna. Att rekrytera ny personal är viktigt, men lika viktigt är det att behålla personal och få dem att trivas.

En av respondenterna sammanfattade det genom att säga att det är viktigt att *“visa vid vi står för, var vi är på väg, vad du får av oss och vad kräver vi när du arbetar hos oss”*.

4.2.4 Arbetet med kompetensutveckling, motivation och trivsel

Samtliga avdelningar utarbetar kompetensförsörjningsplaner som ett verktyg för att kunna kartlägga verksamhetens kompetenser i syfte att hitta glapp. Med hjälp av den ser man mer systematisk var man saknar kunskap. Planen ligger först på förvaltningsnivå, sedan på klinisknivå och sedan på individnivå. Kompetensförsörjningsplanen handlar om allt från vem som har vilket ansvar men också hur medarbetarna kan utvecklas i sitt yrke. Där det finns ett kunskapsglapp i verksamheten försöker man täcka det genom vidareutbildning av anställda eller rekrytering av nya medarbetare. På individnivå har medarbetare och chef varje år ett medarbetarsamtal där man diskuterar medarbetarens vilja till utveckling. Där finns det olika möjligheter, som till exempel att läkare kan få forska en del av sin arbetstid, vilket både är ett sätt att utveckla befintliga medarbetare och attrahera nya. Det finns även möjlighet till studiebesök eller utbildning, till exempel att besöka andra avdelningar eller att utbilda sig till expert inom ett område eller gå en chefsutbildning. För sjuksköterskor har man erbjudit möjligheten att skaffa magisterkompetens, då det behövs för att bli omvårdnadsutvecklare, en nyligen införd tjänst som är ett sätt att göra karriär. Inom psykiatrin är kompetensutveckling jätteviktigt så en av respondenterna vilket beror på att all deras kunskap sitter i huvudet och samtalet är deras enda verktyg. En respondent sa att det är *“svårt göra karriär om man inte vill bli chef, sägs det”*. Dock menade respondenten på att karriärtrappan nödvändigtvis inte behöver vara vertikal utan kan även kan vara horisontell genom att man byter yrke och på så vis utvecklas och rör sig i karriären. Inom tandläkarsidan har man även en personalutvecklingsgrupp som består av tandläkare, ordförande och fackliga representanter som tar fram vilka utbildningar organisationen är i behov av.

När det gäller arbetet med att skapa delaktighet och meningsfullhet hos medarbetarna svarade samtliga respondenter att arbetet ligger mer på avdelningsnivå men att de ansåg att det är en viktig bit. Alla ska känna att de får komma med förbättringsidéer, kunna påverka och känna att chefen lyssnar. Arbetsplatsträffar är en del i delaktigheten och samverkan. För att förbättra sig inom området har ett nytt samverkansavtal tagits fram tillsammans med fackliga organisationer, där man betonar viken av delaktighet. Syftet är man ska ha en mer direkt demokrati och kunna samverka direkt på arbetsplatsen istället för att arbetsgivaren och facket ska behöva genomgå förhandlingar. Både chefer och medarbetare ska få utbildning i avtalet. Medarbetarenkäten tog två av respondenterna upp och berättade att den mäter och fångar signaler, bland annat om hur medarbetarna uppfattar arbetet och om de anser att arbetet är meningsfullt. Ett annat sätt är att göra olika uppföljningar och ta fram statistik för att följa hur bra arbetet görs, vilket kan få medarbetarna att känna att arbetet är meningsfullt. Något annat som en av respondenterna poängterade var att det är viktigt att alla medarbetare får synas och känna sig viktiga. En respondent sa att medarbetarna troligtvis känner det genom bekräftelse från patienter och anhöriga. Att det är viktigt med dialoger sa en annan respondent. På läkarsidan, berättade en respondent, att förvaltningschefen träffat och följt upp AT-läkare för att ta reda på hur de trivs, hur de haft det samt få reda på vad som varit bra, respektive mindre bra. Detta för att kunna skapa underlag för förändring och bättre möta läkares behov och därmed bättre kunna attrahera dem.

Alla respondenterna var överens om att det ligger mer på avdelningschefsnivå att arbeta med att motivera personalen och att respondenterna därmed har svårt att avgöra det eftersom det kan vara väldigt individuellt för varje grupp, vilka motivationsfaktorer som krävs. En av respondenterna uttryckte det med *“tror inte att det går att bestämma centralt att så här motiverar vi våra medarbetare”*, utan det måste brytas ner på varje nivå. En respondent

påtalade att istället för ett centralt bestämmande av motivationsfaktorer bör arbetet från centralt håll ligga mer på att skapa förutsättningar för att de ska kunna bemöta behoven som finns ute i verksamheten, till exempel att frigöra resurser för bland annat kompetensutveckling eller någon form av handledning. Samtliga respondenter ansåg att kompetensutveckling är en huvudsaklig motivationsfaktor. Att få utvecklas och stärkas i sin roll. Dock är det svårt att motivera samtidigt som man gör besparingar menade en respondent. Att göra roliga saker tillsammans, det vill säga den sociala biten, kan också motivera medarbetarna. En del i det sociala ansvarstagandet är att få personalen att må bra, vilket görs på olika sätt inom olika områden, enligt respondenterna. Det kan handla om social gemenskap genom att avdelningen anordnar någon gemensam aktivitet såsom brännboll, en fest eller ut och äta. Det kan även handla om att arbetsgivaren erbjuder friskvård eller friskvårdsbidrag, eller att en intressant föreläsare kommer och föreläser. Individuell lönesättning är ytterligare ett sätt att motivera, vilket två av respondenterna tog upp. Det ska sporra den anställda till att prestera och utvecklas. Samtidigt som det får medarbetaren motiverad, kan den som inte fick löneförhöjning se att det lönar sig och därmed även motivera den. Individuell lönesättning är en motivationsfaktor som Landstinget Blekinge använder sig av men det är däremot inte alla chefer som vågar särskilja prestationer och sedan stå för det.

Inom de flesta områden har man tvättstugescheman, även kallade önskescheman. Där har personalen möjlighet att påverka sina arbetstider till stor del enligt flera av respondenterna. Det krävs dock ett ansvarstagande inom hela gruppen och går det inte att få ihop schemat får avdelningschefen styra upp det, vilket ses som nödvändigt. Med detta schema finns det även en möjlighet att lägga in veto, om det skulle vara en speciell anledning till att man inte kan arbeta, t.ex. bröllop. Kollegorna kan även byta sina arbetspass sinsemellan. På grund av mycket administrationstid har det pratats om att ta bort det, vilket dock lett till ramaskri. Medarbetarna är nämligen väldigt nöjda med denna typ av schema enligt respondenterna. Inom psykiatrin försöker de vara generösa med att tillåta de som vill, att gå ner i tid. Det kan handla om tio procent för att man vill kunna gå hem tidigare någon dag eller ha möjlighet till att ta längre lunch. Inom psykiatrin har man även haft som projekt att låta alla som vill gå upp i tid få göra det, vilket man nu lyckats med på alla anställda, på grund av pensionsavgångar och annan personalomsättning. Respondenten upplevde därmed att det är generöst med möjligheter att påverka sin arbetstid. Tandvården däremot är mer kontrollerat då patienterna är kopplade till team. Däremot finns det ibland möjlighet att byta med varandra inom avdelningen, eller flextid vid avbokningar. För att göra det mer attraktivt tittar man däremot på en arbetstidsmodell, även om man inte är där än, enligt respondenten.

Landstinget Blekinge har även en miljöstrateg och en miljöansvarig inom varje förvaltning som arbetar med miljöfrågor såsom att man bör välja miljövänliga transportmedel och äta ekologisk mat. Landstinget Blekinge har även väl utarbetade policydokument kring sitt sociala ansvarstagande där bland annat deras personalpolicy finns med, vilken ger riktlinjer om någon medarbetare mår dåligt. *“Hur man har det privat återspeglar hur man har det på jobbet”*, sa en respondent. Genom att erbjuda långtidsarbetslösa ungdomar sex månaders anställning i projektet “100 nya möjligheter” försöker Landstinget Blekinge hjälpa till att minska ungdomsarbetslösheten. Sitt sociala ansvar tar organisationen även genom att hjälpa patienter med att skapa nätverk i samhället. För att kunna förbättras och utvecklas har ledningsgruppen en ständig dialog inom området. Att landstinget tar ett stort socialt ansvar sa en av respondenterna beror på att det är en offentlig verksamhet där politikerna styr.

4.2.5 Knowledge Management - Kunskapsöverföring

Respondenterna fick frågan om de kände till att Landstinget Blekinge avsatte cirka 50 miljoner kronor i budgeten 2006, för att arbeta med generationsväxlingen under en kommande tioårsperiod. Bland merparten av respondenterna fanns det en osäkerhet kring hur detta sett ut men några mindes att det varit tal om förtidsrekryteringar. Tanken med den avsatta budgeten var enligt en av respondenterna att man skulle kunna förtidsrekrytera för att börja fylla på med nya medarbetare i förebyggande syfte. De som var mellan 61-63 år skulle kunna gå hem eller ner i tjänst med en avtalspension. I och med det skulle äldre kunna dela med sig av sina erfarenheter till de yngre genom parallellgång. Det var lite beroende på vilka tjänster också då vissa tar längre tid än andra att lära sig. Dock gick ekonomin dåligt vilket gjorde att arbetet inte blev så omfattande som man tänkt sig. Några få fick avtalspension men kostnaden blev för hög. 2009 genomfördes sedan en organisationsförändring, vilket en av respondenterna ansåg ha bidragit till att man tappade nästan två år, kring personalfrågor i samband med generationsväxlingen.

Kunskapsöverföringen ses som problematiskt inom flera områden, då den tysta kunskapen är svår att överföra och att den kunskapen går inte att läsa sig till. Så länge det går någon i taget löser det sig, men ofta pendlar det mellan överskott och underskott, vilket blir problematiskt när flera går samtidigt. Respondenterna såg förtidsrekrytering och överföring av kunskap genom mentorskap som nödvändigt för att kunskapen i framtiden ska bevaras. Förtidsrekrytering och att gå dubbelt ett tag, i högre utsträckning hade varit önskvärt men det är inte ekonomiskt möjligt. Blekingesjukhuset ska spara 20 miljoner, vilket gör att budgeten inte går ihop. En respondent påtalade därmed att treårsbudgetar istället för ettårsbudgetar vore bra för att man skulle kunna se mer långsiktigt om det lönar sig. I samband med besparingar har det även varit utbildningsstopp, vilket inte heller är bra för kompetensen då det kommer ifatt verksamheten senare.

Två av respondenterna tog upp problematiken med en stor omsättning på sjuksköterskor och kunskapsöverföringen som därmed behöver säkerställas. Att kunna förtidsrekrytera och på så vis säkerställa en buffert på personal ser de som en investering. En önskan är att kunna erbjuda anställning direkt efter utbildningen, för de som sommarjobbar, men de är inte riktigt där än.

Hur kompetensbristen ser ut och kommer att se ut är lite olika för olika områden. Inom Blekingesjukhuset är det brist på läkare, och då framförallt färdiga ST-läkare, men också specialistläkare och specialistsjuksköterskor, samt operationssjuksköterskor vilket det är stor brist på i hela landet. Det är främst erfarna specialister det är brist på nationellt. Många är över 60 år idag, och därmed på väg ut ur arbetslivet, vilket gör att det finns risk för kompetensbrist inom de kategorierna. Bilden som media målade upp om att alla skulle försvinna över en natt, blev dock inte riktigt verklighet. Däremot har Landstinget Blekinge fortfarande de värsta åren framför sig uttryckte en respondent. Under de närmaste 5-7 åren går de största kullarna i pension inom Landstinget Blekinge. Många duktiga undersköterskor går i pension, vilket kan komma att bli ett problem både med att ersätta tjänsterna då unga idag inte vill utbilda sig till det, samtidigt som mycket kunskap försvinner om den inte tas till vara på rätt sätt. Att nya medarbetare får gå bredvid de äldre och erfarna under längre perioder hade enligt respondenten varit det bästa. Att Blekingesjukhuset ska spara samtidigt som man behöver förtidsrekrytera och kanske gå dubbelt ger problem och ekonomiska bekymmer.

4.3 Resultat av primärdata - Kommunikationsdirektören

Nedan följer en sammanställning av vår insamlade primärdata från kommunikationsdirektören på Landstinget Blekinge. Sammanställningen ger en kompletterande bild från ytterligare ett perspektiv kring bilden av generationsväxlingen och den nya generationen. Vidare ges en djupare bild av hur de arbetar med att attrahera den nya generationen, samt arbetet med att stärka varumärket. Då respondenten inte har samma befattning som de andra respondenterna saknas det svar i vissa avseenden som inte berör hennes arbete och därmed inte har en bild av alla områden. Det tillkommer även saker som inte finns med i de andra respondenternas svar då hon har en djupare kunskap än de andra respondenterna, inom sitt område.

4.3.1 Synen på den nya generationen

Respondentens bild av dem var att de inte attraheras av fast anställning och heltidsjobb. De är inte intresserade eftersom de inte vill arbeta med samma sak i trettio år, utan hellre tar en projektanställning. Vidare menade respondenten att yngre nog gärna vill ha omväxling i arbetet, de kommer ställa större krav eftersom det är något de fått lära sig tidigt i skolan. Den äldre generationen tycker ibland att de är bortskämda när de kommer in nya i organisationen och tror att de har svar på allting, vilket kan innebära en krock. Därmed trodde respondenten att det både finns en irritation men också en fascination. Myter säger att yngre generationen har svårt att anpassa sig, men om det är så kunde respondenten inte svara på. Hon trodde även att ungdomar är olika och att det därmed inte finns något enkelt koncept för vad de attraheras av. Något som hon såg mer tydligt idag är däremot att de vill göra skillnad. Lönen är inte viktigaste utan det finns andra saker som är viktigare.

4.3.2 Arbetet med svagt intresse

Någon gång under 2008-2009 fick Landstinget Blekinge sparkrav. Tanken var då att man skulle satsa på varumärkesarbetet för att förbättra rekryteringsprocessen för att slippa ta in så stor mängd hyrläkare. Därav tog man sedan fram en strategi om att stärka Landstinget Blekinges varumärke. Trots att arbetet med rekrytering utifrån strategin hade kunnat leda till kostnadseffektivitet så blev det stopp för alla sådana satsningar 2010-2011. Eftersom det blev så mycket fokus på kostnader ansåg personalfunktionen att det skulle bli för dyrt. Respondenten menade dock på att ibland måste man investera lite för att få ut något i andra änden. Därmed kom man inte vidare med materialet utan istället upplevde respondenten att man tyckte att strategin var bra, men när den var klar körde man bara vidare utan att använda den. Kanske hade det blivit mer "verkstad", som respondenten uttryckte det, om arbetet letts av en personalkonsult istället för av kommunikationsdirektören, eftersom det handlar om arbetsgivarvarumärket och helheten i rekryteringsprocessen. Trots att det fanns ett beslut från personaldirektören hände inget. Det saknades pengar och en aktivitetsplan om hur man mer konkret kunde bygga vidare på strategin. Dock finns diskussionen fortfarande och det ligger i intresset, för att de ska kunna rekrytera. Respondenten anser att tankegångarna fortfarande håller i strategin och därmed hoppas hon på en nystart och att nya personaldirektören driver den vidare.

Till varumärkesarbetet har det avsatts väldigt små resurser. Tanken var att plocka fram 10-15 personer som olika förebilder. Tre foldrar togs fram, och tre förebilder, där en av foldrarna var riktad mot ST-läkare på en läkarmässa. Man ville realisera det som står i strategin och lyfta fram våra styrkor och bygga på dem, då Landstinget Blekinge inte kan konkurrera med den "värsta tekniken eller de värsta forskarmöjligheterna". Jätteviktigt för Landstinget Blekinge

är att nya medarbetare ska känna igen sig när de kommer till organisationen, utifrån vad de läst i foldrarna. Vi måste arbeta med att göra Blekinge attraktivt, för att få hit mer människor.

Till en början var Landstinget Blekinge i framkant vad det gällde Employer Branding. Knappt SKL hade börjat arbeta med det. Sedan presenterades strategin på ett seminarium och därefter kom andra landsting ifatt. Idag har man ett samarbete tillsammans med SKL och andra landsting. Man har även nätverksträffar nationellt där kommunikationsdirektörer träffas återkommande och så på vis har ett samarbete. SKL har arbetat fram ett nytt koncept "Sveriges viktigaste jobb", där man tagit fram en verktygslåda som landstingen får använda sig fritt av. Där finns olika budskap och faktaunderlag som kan användas. Det finns mycket fördomar och myter om att jobba inom offentlig sektor, vilket SKL tagit fram fakta för att motbevisa, samt fakta om vad som motiverar den yngre generationen. Dock har Landstinget Blekinge inte tagit något beslut som de ska använda sig av det i sitt grafiska koncept. De har sitt eget varumärke att slå vakt om, säger respondenten. Samt att de har sin grafiska profil, som dock har några år på nacken men ses ändå som ganska tilltalande, men som dock inte stämmer överens med den verktygslåda som SKL tagit fram.

Så länge respondenten arbetat i organisationen, det vill säga i elva år, har man gjort riktade insatser för att stärka varumärket. Man har haft ungdomar mellan 14 och 15 år inne på sommarpraktik, vilket dock inte gett någonting. Däremot ungdomar mellan 17 och 19 år som man erbjudit sommarjobb har varit mer intresserade, troligtvis på grund av att de mer gjort ett medvetet val. Landstinget gjorde även en artikel i Blekinge Läns Tidning för att stärka sitt varumärke, där några fick skriva om deras sommarjobb, vilket var jättekul. Dock borde arbetet bli mer regelbundet och inte så sporadiskt som nu, förklarade respondenten. Om den nya generationen har ett svagare intresse än tidigare generationer är svårt att säga, då ungdomar å ena sidan vill jobba med att göra skillnad, samtidigt som bilden av en tungrodd byråkratisk organisation kanske inte är så attraktiv för ungdomar, berättade respondenten. Hon trodde därmed inte att det är så stor skillnad att rekrytera idag jämfört mot tidigare. Där det märks att det blivit en skillnad är dock när det gäller att rekrytera sommarvikarier.

Vi har en introduktionsutbildning för nyanställda. Dock borde vi ha ett tydligare koncept som genomsyrar hela rekryteringsprocessen, till exempel om hur vi gör när en anställning avslutas eller påbörjas. Säkerligen finns det en hel del nedskrivet om rekryteringsprocessen men inte något listat gemensamt koncept. Vid annonsering eller olika mässor så borde man se till att alla arbetade utifrån det när man visar upp organisationen i olika sammanhang eller i olika kanaler. Att utveckla webbplatsen när det gäller rekryteringsbiten är också något man arbetar med, då informationen där idag är alldeles för dålig.

Nu har man startat en arbetsgrupp mellan personalkonsulter och en informatör. De arbetar bland annat med mässmaterial som utgår från strategin om budskapet och tankegångarna i varumärkesstrategin. Platsannonsering är en annan bit som de börjat arbeta med. De arbetar med frågor som var vi ska annonsera, hur mycket vi ska lägga på annonsering, vad får vi för respons, hur ser arbetsprocessen ut kring det och hur kan webbplatsen förbättras, vilken man håller på att förändra just nu. Där behöver vi vara lite mer säljande och information om hur det är att arbeta i landsting och vad vi kan erbjuda, behöver förbättras.

Respondenten berättade att de håller på att se över hela annonseringsprocessen, men hon vet inte exakt var de annonserar eller har för strategi. Varumärkesbyggande annonser och i vilka sammanhang är annars något som man behöver se över. Eftersom det är på läkarsidan den största bristen och därmed de största svårigheterna finns, borde man sätta sig ner och tänka

igenom hur man bäst ska nå den målgruppen. Idag sker inte det genom något genomarbetat sätt, vilket vi ville undvika med hjälp av varumärkesstrategin som togs fram. Personalkonsulter och kommunikation borde även kopplas ihop och arbeta mer tillsammans. Tidigare annonserade man lite varstans utan att veta om det gav något värde tillbaka, vilket man senare försökte arbeta med för att ta reda på vilka ställen man vill synas på och som är viktiga. En tydlig mediastrategi hade kanske varit bra för att kunna jobba mer strategiskt och kunna förändra den negativa bilden av att arbeta i vården. Idag sker det mer slumpmässigt. Medverkan i tv-programmet "112 - på liv och död" såg Landstinget Blekinge som en möjlighet att påverka bilden av organisationen, efter all dålig media som skrivs. Blekinge ligger även lite "off" och därmed anser de att tv-tid är bra, trots att det fick en del kritik. Hur omgivningen ser på Landstinget Blekinge har man dålig uppfattning om och de har inte gjort någon undersökning om det. En undersökning av hur Landstinget Blekinge uppfattas internt har man gjort med hjälp av interna fokusgrupper.

Landstinget Blekinge har nyligen skapat en användare på Facebook, vilket är ett gemensamt ansvar mellan kommunikation och personal. Personal använder den mycket i rekryteringssammanhang. Bland annat har en jobb-quiz tagits fram av SKL som man valt att lägga upp på Facebooksidan. Det finns även riktlinjer och mål för Facebooksidans användning och sammanhang. En idé var att använda personerna från foldern och att de får lägga ut information om sitt arbetsliv, dock inte vad som helst med tanke på patientsäkerhet bland annat. Men det är en idé som borde drivas vidare. Det finns många utmaningar med arbetet med varumärket och därför är det viktigt att vara ihärdiga och avsätta både tid och resurser till det. Till exempel Facebook är en del i arbetet, där syftet är att förbättra rekryteringen. Respondenten berättade att det känns självklart att använda sociala medier för att nå ut. Dock är det små resurser avsatta till det arbetet. En fördel hade varit om en informatör jobbade mer med det här, eftersom det är en jätteviktig fråga och kommer bli än mer viktig framöver.

Respondenten ansåg att Landstinget Blekinge inte är duktiga på att ta hand om yngre människor eller möta deras behov. Av medarbetarenkäten 2012 framkom att yngre, nyanställda var mindre nöjda med hur den interna kommunikationen fungerar. Att ha en väl fungerande intern kommunikation så som bra forum, snabb information och kanaler, möjlighet att chatta och kommentera, är ett konkurrensmedel. Dock är det svårt att komma någon vart med det. Något positivt är att Landstingsdirektören Peter Lilja har tillsatt ett ungdomsråd där vem som helst under 35 år som arbetar i landstinget fick anmäla sig. Syftet är att han ska kunna få reda på deras åsikter inom olika områden, bland annat i utredningen om framtidens hälsa och sjukvård. Ungdomsrådet används även till att yngre ska kunna tycka till om hur landstinget kan bli en attraktiv arbetsgivare. Något som kom fram då var att man borde arbeta mycket mer med webben, sociala medier och vara aktivare i sådana forum.

5. Analys

I detta kapitel analyseras vårt insamlade empiriska underlag och kopplas mot den teoretiska referensramen. Första delen av analysen kopplas empiri till teorier om nya generationer, attraktiv arbetsgivare, arbetsmotivation och knowledge management. I andra delen av analysen kopplas empiri till sekundärdata från SKL om hur idealbilden enligt dem ser ut för att vara en attraktiv arbetsgivare.

5.1 Nya generationerna

Enligt en respondent har Landstinget Blekinge de värsta åren framför sig, när de största kullarna går i pension om 5-7 år. Framöver är det de nya generationerna, generation Y och generation Z, som kommer utgöra största delen av arbetskraften (Holmes, 2013) och som Parment förklarar har den nya generationen fått en annorlunda syn på arbete än de tidigare generationerna (Lerner, 2013). Det stämmer även överens med den bild som respondenterna i våra intervjuer påvisade. Enligt en respondent kan detta komma att innebära en krock, då de yngre tror att de har svar på allting, samtidigt som de äldre ibland tycker att de är bortskämda. Till viss del kan det bero på att generation Y är vana att stå i centrum och därmed har en stark tro på att förverkliga sig själva (Lerner, 2013).

En respondent berättade i sin bild om den nya generationens medarbetare att de inte vill arbeta på samma ställe i 30 år och attraheras därmed inte av fast anställning eller heltidsjobb, vilket en annan respondent såg som positivt, då det är bra med nya referensramar. Den nya generationens medarbetare är nämligen inte lika lojala som tidigare generationer. Erbjuder inte arbetsgivaren dem de utvecklingsmöjligheter de vill ha och om arbetet inte känns meningsfullt, söker generation Y ett nytt arbete (Parment, 2008). Att de är mer rörliga och inte söker tryggheten på samma sätt anser en respondent beror på att deras valmöjligheter ökat, vilket Parment (2008) också menar på att de har gjort. Samtidigt som de själva även är måna om att skaffa en meritlista som maximerar möjligheterna och inte stänger några dörrar (Fürth et al, 2002). Respondenternas bild av den yngre generationen beskrevs vidare som framåt, pigga, villiga, stora ambitioner och ambitiösa. Parment skriver om att de är ambitiösa och tar ansvar, såvida de har intressanta och meningsfulla uppgifter (Parment, 2008). Dock ansåg en av respondenterna att de ser mer till sig själva än till gruppen. Att vara ledig anser de vara en rättighet, utan hänsyn till gruppen. Även om de ser ledighet som sin rättighet, är de väldigt måna om samhället och ser det som en plikt att förbättra det. Därmed kommer de även kräva att arbetsgivaren tar sitt moraliska och samhällsliga ansvar, har en tydlig vision och värderingar samt en bra personalpolicy (Fürth et al. 2002). Då de vill att företaget ska kännas äkta och att arbetet ska kunna kombineras med den livsstil man har (Phil, 2011), är det viktigt att tänka i banorna att nya generationen kommer kräva en tydligare verksamhetsinriktning som visar vad Landstinget Blekinge står för och var verksamheten är på väg, som en av respondenterna sa.

Alla respondenter var överens om att den nya generationen kommer ställa nya krav på arbetsgivaren, vilket är något även Parment uttalat sig om (Lerner, 2013). Deras uppfattning var även att de vill ha omväxling och känna mer delaktighet. De vill även få ständig backup och feedback från chefen, vilket är något som även Johansson (2013) menar på. Att även ha möjlighet till kompetensutveckling och karriärutveckling menade respondenterna är något de är vana vid, vilket även Fürth et al. (2002) anser då de skriver att generation Y och Z vill

utvecklas snabbt. Generation Y anser även själva att de har stora möjligheter att påverka (Fürth et al, 2002), vilket även en av respondenterna ansåg. Vad den nya generationen anser är viktigast i arbetet är intressanta arbetsuppgifter och möjlighet att påverka, vilket kommer längre ner på listan för rekordgenerationen (Lindgren et al., 2005), något som en av respondenterna också påtalade. Att den nya generationen skulle tycka att känslan av att utträta något eller ha intressanta arbetsuppgifter är viktigare än tidigare generationer stämmer dock inte överens med den bilden Lindgren et al (2005) påvisar, då de skriver att de faktorerna har legat i topp fem för generationer i flera decennier tillbaka. Att lönen inte är viktigast, som en respondent sa, utan att arbetsgivaren måste attrahera med något annat stämmer därmed överens med det som Lindgren et al (2005) skriver om. Även Fürth et al. (2002) menar på att hög lön inte prioriteras lika högt som intressant och meningsfullt arbete. Något som respondenterna även tog upp var att yngre generationens medarbetare vill göra skillnad, vill veta vad som förväntas av dem, ha ett mål med arbetet och att det ska ge något. En respondent ansåg även att alla individer är olika och därmed är det svårt att ta fram ett enkelt koncept för vad alla i nya generationen skulle attraheras av. Däremot fungerar det inte att enbart locka med en trygg anställning då nya generationen tänker och väljer annorlunda. Landstinget Blekinge måste attrahera den med andra saker, säger en respondent, vilket blir allt mer viktigt för att behålla arbetskraft på den alltmer öppna och flexibla marknaden, skriver Parment (2008).

Likt alla andra generationer kommer både generation Y och Z att få organisationen att utvecklas (Östlund, 2012). Respondenterna ansåg att en förändring är nödvändig. Deras moderna tänk kan bli ett lyft för befintlig personal, samtidigt som det idag finns motstånd mot förändring på grund av att många har arbetat länge inom organisationen och känner sig därmed trygga i sina gamla vanor, vilket behöver förändras. Generation Z har växt upp med Internet och nyaste tekniken (Johansson, 2013), vilket Landstinget Blekinge är dåliga på att använda sig av. I medarbetarenkäten 2012 framgick det att de yngre nyanställda var minst nöjda med den interna kommunikationen. Att den ska fungera väl med hjälp av rätt forum och kanaler, ser en av respondenterna som ett konkurrensmedel. En av respondenterna tror att de kommer bidra till bättre styrning och teknikanvändning, samt att de kommer kräva att information finns tillgänglig med en gång, något de förväntar sig enligt Holmes (2013). Utveckling av användningen av sociala medier som Facebook och hemsidan, är något som kommer att krävas för att synas och nå ungdomar för att sprida det goda och stabilisera personalförsörjningen, något som kommunikationsdirektören arbetar med säger en av personalcheferna. *“Syns man inte så finns man inte”* säger en annan.

5.2 Attraktiv arbetsgivare

5.2.1 Employer branding

Av intervjuerna framkom att det inom flera yrkeskategorier är ett stort antal som kommer gå i pension. Samtidigt som antalet äldre medborgare ökar så kan behovet av personal komma att ökas än mer, trots effektivisering. Det svagare intresset ökar därmed problematiken då de inte vet vad det beror på, mer än att rörligheten på marknaden ökat, att det är för få utbildningsplatser inom viss yrken och att vissa yrkeskategorier vill ha mer i lön. En respondent ansåg däremot att intresset borde öka då dagens ungdomar vill göra skillnad. Samtidigt som de kanske har bilden av en tungrodd byråkrati, vilket inte ses så attraktivt, något som även Parment anser eftersom de vill ha mer nytänkande (Lerner, 2013). Genom ungdomsrådet som landstingsdirektören startat är tanken att ungdomarna ska tycka till, för att Landstinget Blekinge ska få hjälp med hur de blir en attraktiv arbetsgivare, och hur de ska möta ungas behov. Något som de är dåliga på idag.

För att attrahera och behålla arbetskraft är synsättet på generationstillhörigheten viktig (Parment, 2010). Att arbeta med och bygga sitt employer brand, är nödvändigt som arbetsgivare för att attrahera nya medarbetare och få befintliga att stanna (Pihl, 2011), vilket är något som Landstinget Blekinge har arbetat med under flera år. År 2011 tog man även fram en varumärkesstrategi, som inte användes då personalfunktionen tyckte det skulle bli för dyrt i samband med besparingarna. Pengar men även en aktivitetsplan tror respondenten var det som saknades. Dock framkom det i en intervju att strategin som togs fram är bra då den innehåller hur verksamheten ska arbeta med varumärket och hur man ska attrahera nya medarbetare. Däremot ansåg en respondent att kommunikationsdirektören behöver arbeta mer med det och driva på samarbetet med marknadsföringen, för att få det mer levande. Att ha en mediastrategi är något som kommunikationsdirektören förespråkar, eftersom de då skulle kunna arbeta mer strategisk och regelbundet för att förändra bilden av Landstinget Blekinge, vilket är något som behövs då employer branding inte ska ses som ett projekt utan en regelbunden aktivitet (Rosethorn, 2007). Att den negativa bilden påverkar ungdomars utbildningsval och att man därmed måste arbeta med bilden av Landstinget Blekinge, är respondenterna överens om. En respondent säger även att det är inte bara viktigt att rekrytera ny personal, utan även att behålla befintlig och få dem att trivas, något som Mitchell (2008) skriver om. Mitchell (2008) menar på att företagets förmåga att attrahera och behålla personal, är direkt kopplat till hur de uppfattas, både internt och externt. Att ha ett tydligt och gemensamt koncept genom hela rekryteringsprocessen, både när anställningen börjar och slutar, är också viktigt för hur organisationen ska uppfattas, enligt en respondent. Då media ofta skriver rubriker med negativ klang som *“brist på resurser, brist på pengar, besparingar. Saker som går fel. folk som klagat”* som en respondent uttryckte det, har de gett människor en negativ bild om Landstinget Blekinge. Dock är det inte enbart bilden av organisationen som man måste arbeta med och få attraktiv, utan det handlar även om att det måste finnas något bakom det, inom organisationen (Mitchell, 2008).

En av respondenterna sammanfattade vad hon ansåg är viktigast med *“visa vad vi står för, var vi är på väg, vad du får av oss och vad kräver vi när du arbetar hos oss”*.

5.2.2 Arbetsmotivation

Landstinget Blekinge har 160 olika yrken att erbjuda där många även blivit mer mångfasetterade enligt en av respondenterna, vilket dock inte garanterar ett intresse hos yngre medarbetare då det är människors behov och önskemål som motiverar och driver oss framåt. I samband med den ökade globaliseringen har också behoven av förnyelse och utveckling ökat (Bruzelius & Skärvad, 2012).

Arbetet med att motivera medarbetarna inom Landstinget Blekinge ligger på avdelningschefs nivå. Vad som kan göras från centralt håll är däremot mer att frigöra resurser och skapa förutsättningar för att möta behoven ute i verksamheten. Att på central nivå bestämma motivationsfaktorer är svårt eftersom vad som skapar den inre motivationen är väldigt individuellt (Augner, 2009), något som framgick i en intervju när respondenten sa att *“tror inte det går att bestämma centralt att så här motiverar vi våra medarbetare”*. Den inre motivationen är viktig eftersom det är därigenom medarbetare känner energi, glädje och meningsfullhet (Augner, 2009). För att få sina medarbetare att känna det framkom det i intervjuerna att Landstinget Blekinge arbetar med samverkan och delaktighet, vilket det nya samverkansavtalet ska förbättra ytterligare. En respondent sa att det även är viktigt för medarbetarna att ha möjlighet att påverka, för att känna sig uppskattade. Att få synas och

känna sig viktig, att chefen lyssnar, att få komma med förbättringsidéer samt dialoger och möjligheten att delta och medverka i verksamhetsutvecklingen, ska få medarbetarna att känna meningsfullhet och inre motivation. Att medarbetare inom flera områden lägger sitt schema själv till viss del, eller har stor möjlighet att påverka det samt att det ges möjlighet att gå ner i tid, kan också ses som en motivationsfaktor då arbetsgivaren gett dem förutsättningar till det, vilket inre motivationsfaktorer till viss del handlar om (Bruzelis & Skärvad, 2012). Den yttre motivationen skapas genom materiella belöningar (Bratton et al. 2010), vilket Landstinget Blekinge försöker tillgodose genom individuell lönesättning. Det kan sporra medarbetare till att vilja prestera och utvecklas mer, när de märker på att det lönar sig. Friskvård, friskvårdsbidrag och aktiviteter som organisationen anordnar är andra yttre motivationsfaktorer som Landstinget Blekinge försöker motivera sina medarbetare med. Bratton et al. (2010) förklarar att vissa motivationsfaktorer kan fungera både som inre och yttre motivation. Inom Landstinget Blekinge kan det röra sig om få möjlighet till utbildning för att utveckla sitt omhändertagande av patienterna. Den inre motivationen är att de växer i sin egen roll och den yttre att de får en utbildning som motivation att prestera bättre. Medarbetare får även möjlighet till chefsutbildning samt utveckling i form av möjlighet att bli expert, få forska eller handledning, vilket är något Landstinget Blekinge arbetar mycket med. En respondent sa att det är *“svårt göra karriär om man inte vill bli chef, sägs det”* vilket hon dock menar inte stämmer då man likväl kan utvecklas horisontellt som vertikalt. Kompetensförsörjningsplanen som bland annat handlar om att utvecklas och stärkas i rollen, är också en viktig del enligt respondenterna., som man därför arbetar aktivt med. Dock är det svårt att motivera samtidigt som man gör besparingar, påtalade en respondent. För att motivera medarbetare kommer det krävas att Landstinget Blekinge är en attraktiv arbetsgivare, ett modernt företag samt kan erbjuda en attraktiv lön och kompetensutveckling, uttryckte en respondent det. Dock påverkas motivationen till stor del av samhällets värderingar, beteenden och sociala faktorer (Bratton et al., 2010) och faktorerna måste i viss mån anpassas till den enskilda medarbetaren som en respondent påtalade. Medarbetarenkäten som görs med jämna mellanrum mäter om medarbetarna känner sig motiverade och hur de uppfattar arbetet. Med hjälp av den får ledningen en chans att utvärdera sitt arbete kring motivationen av medarbetarna.

5.3 Knowledge Management

Enligt respondenterna finns det flera områden inom Landstinget Blekinge där många är över 60 år och därmed är på väg ut ur arbetslivet. Det är främst yrkeskategorier som läkare, specialistläkare, specialistsjuksköterskor och operationssjuksköterskor samt psykologer och skötare. Detta medför att organisationen riskerar att förlora kompetens, om äldre inte får möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter till yngre. För att organisationen och medarbetarna ska slippa återuppfinna hjulet igen, som Jonsson (2012) skriver, så behöver de arbeta med kunskapsöverföring.

Medarbetare kan däremot vara rädda för att bli utbytt eller helt enkelt sakna motivation och därmed inte vilja dela med sig av sin kunskap, vilket givetvis försvårar överföringen av den (Jonsson, 2012). Detta är däremot inget våra respondenter ser som ett hinder. Istället anser de att ekonomin sätter stopp för den bästa kunskapsöverföringen. I budgeten 2006 avsattes pengar för att förbereda och trygga kompetensförsörjningen i samband med generationsväxlingen de kommande tio åren. Pengarna skulle användas till förtidsrekrytering samt att de mellan 61 och 63 år skulle kunna gå hem eller ner i tjänst och på så vis kunna vara kvar till viss del parallellt med de nyanställda. De försökte som Brelade & Harman (2003)

skriver, skapa sig en miljö där informationen kunde göras tillgänglig för den yngre generationen, för att de skulle kunna använda den och på så vis utveckla sin egen kunskap.

Av de två olika typerna explicit och tyst kunskap, är det den tysta kunskapen respondenterna ser en problematik kring. Av de fyra olika sätten tyst kunskap kan överföras på, socialisation, externalisering, internalisering och kombination (Walczak, 2005), är det främst överföring genom socialisation som respondenterna ser som ett problem. Respondenterna menade likt Wyatt (2001) att kunskap genom erfarenheter måste överföras öga mot öga, i samtal. Förtidsrekrytering och mentorskap är därmed en förutsättning för att kunskap ska kunna bevaras, eftersom tyst kunskap inte går att läsa sig till, förklarade respondenterna. Att kunna spara samtidigt som man behöver förtidsrekrytera och kanske gå dubbelt, ger dock organisationen problem eftersom de då inte har möjlighet att skapa de förutsättningar som krävs för en effektiv kunskapsöverföring (Walczak, 2005).

5.4 Attraktiv arbetsgivare enligt SKL

5.4.1 Extern employer branding

Verktygslådan som SKL tagit fram i samband med satsningen Sveriges Viktigaste Jobb har man inom Landstinget Blekinge haft dialoger om. På grund av att den inte stämmer med organisationens grafiska koncept och att man har ett eget varumärke att slå vakt om, har inget beslut tagit om den ska användas. För att få hjälp med arbetet med att bli en attraktiv arbetsgivare kan Landstinget Blekinge använda *“steg för steg i arbetet med employer branding”*.

Första steget som är *behovsanalys* (Dyhre, 2013-05-21), har Landstinget Blekinge arbetat med genom att de tog fram en strategi för hur varumärket skulle stärkas, vilken en av respondenterna var ansvarig för. I den identifierade man verksamhetens nuläge, målgrupp, den kommunikativa idén och ett budskap, det vill säga gjorde det som Dyhre (2013-05-21) kallar en omvärldsanalys. Landstinget Blekinge gjorde en undersökning om hur varumärket uppfattas internt med interna fokusgrupper. En imageundersökning för att ta reda på omgivningens bild av Landstinget Blekinge var en annan undersökning en av respondenterna hade i åtanke, men som dock inte gjorts av verksamheten. Steg två, *arbetsgivarerbjudande* (Dyhre, 2013-05-21), var något som respondenten menade på att man tog fram utifrån strategin. Grunden för mässmaterial och annonsering togs fram då man bestämde att budskapet *“för att livet är viktigt”* skulle genomsyra allt material. Dock ansåg respondenten att organisationen behöver vara än mer säljande. Eftersom Landstinget Blekinge inte kan konkurrera med värsta tekniken eller forskarmöjligheterna, marknadsför man fördelarna med ett litet landsting och bland annat närheten till kontinenten, skog och hav, vilket gör Landstinget Blekinges arbetsgivarerbjudande unikt och ger dem en egen identitet, vilket det enligt Dyhre (2013-05-21) är viktigt att ta i beaktning. Organisationen tar även ett stort socialt ansvar bland annat genom att ha både miljöansvariga och en miljöstrateg samt att de har projekt för att minska arbetslösheten i länet. En respondent lyfte fram deras arbetsgivarpolicy som ett led i att ta sitt sociala ansvarstagande om till exempel en medarbetare mår dåligt. *“Hur man har det privat återspeglar hur man har det på jobbet”*, menade en respondent. För att förbättra sig på området har man ständigt en dialog kring det sociala ansvaret, i ledningsgruppen, vilket tyder på att de har sin image i beaktning (Dyhre, 2013-05-21). Landstinget Blekinge arbetar även med sitt varumärke genom ett nationellt utbyte med andra landsting, där man lär av varandra. Under tredje steget, *kommunikation* (Dyhre, 2013-05-21), där det även finns en mer detaljerad kommunikationsplan från SKL att ta hjälp av (SKL, 2013-05-21i), har Landstinget Blekinge arbetat en del med. Vissa saker är bra och andra kan

förbättras enligt en respondent. Något som är positivt är att en arbetsgrupp börjat titta på hela annonseringsprocessen och de olika foldrarna utifrån strategin som togs fram. Att en reklambyrå tog fram foldrar och annat åt Landstinget Blekinge, kan annars ses som *“tomma ord och massa pengar i sjön”* (Dyhre, 2013-05-21). Av det som är mindre bra, är det webbplatsen som behöver förbättras vad det gäller information om deras erbjudande angående rekrytering, vilket är något som även Dyhre anser blir allt mer viktigt. Dyhre (2013-05-21) tipsar om att samverkan mellan HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen är viktigt, vilket var något som kommunikationsansvarig sa att hon saknade. Hade det avsatts mer tid och pengar skulle det också ha varit en fördel sa respondenten. För att kommunicera sitt arbetsgivarerbjudande har Landstinget Blekinge skapat foldrar utifrån varumärkesstrategin, och delat ut dessa på mässor och arbetsmarknadsdagar. Organisationen har också marknadsfört sig på radio, bio och tv. Medverkat i tv-serien *“112 - på liv och död”*, vilket en respondent såg som något positivt, trots viss kritik, eftersom det där igenom fanns en möjlighet att påverka bilden av organisationen. En respondent påtalade även vikten av att det som kommuniceras externt om varumärket måste verksamheten kunna leva upp till. Landstinget Blekinge hade nyligen skapat ett konto på Facebook för att externt kunna kommunicera en intern bild av verksamheten, vilket Dyhre menar på är väldigt viktigt. Att den kopplas till webbplatsen och uppdateras kontinuerligt är en viktig del för att det ska kännas mer levande. Att erbjuda praktikplatser, sommarjobb samt AT och ST för läkare, är också sätt de arbetar med för att kommunicera ut bilden av verksamheten, vilket en av respondenterna ser som den allra bästa marknadsföringen. En respondent nämnde även att man funderat på ambassadörer, vilket Dyhre (2013-05-21) anser vara det mest effektiva sättet. *Uppföljning* som är sista steget (Dyhre, 2013-05-21) är något Landstinget Blekinge arbetat mindre med. Då strategin saknade en aktivitetsplan och budgeten satte stopp, genomfördes inte planen fullt ut och därmed har effekterna inte mätts. Det gäller dock att vara ihärdig sa respondenten då Landstinget Blekinge har många utmaningar kring arbetet med sitt varumärke, vilket även Dyhre (2013-05-21) påtalar då hon menar på att arbetet med varumärket ska vara en ständigt pågående aktivitet.

5.4.2 Intern employer branding

Arbetet med employer branding internt, påverkar även varumärket externt. SKL:s (2012c) rekommendation med att stärka ledarskapet inom organisationen har Landstinget Blekinge arbetat med genom att erbjuda chefsutbildningar internt där vem som helst kunnat anmäla sig. De erbjuder även t.ex. läkare att arbeta växelvis som chefsläkare och läkare, vilket är något som SKL (2012c) föreslår. Något en respondent tog upp var även att man arbetat aktivt inom vissa områden för att låta alla som vill gå upp i tjänst, få göra det, och därmed ha en hög sysselsättningsgrad, vilket är en annan punkt som SKL (2012c) tar upp i det interna arbetet med employer branding. Att premiera goda insatser är också en punkt SKL (2012c) tar upp, vilket en av respondenterna anser är väldigt viktigt, då det ska motivera till prestation. En förutsättning är då att chefer vågar särskilja på prestationer, sa en respondent, samt att fackliga organisationer accepterar större löneskillnader, enligt SKL (2012c).

6. Slutsats

I detta kapitel förs en slutdiskussion där vi besvarar studien frågeställning och syfte, samt dras slutsatser utifrån tidigare kapitel. Därefter förs en kritisk granskning och sedan avslutas kapitlet med förslag på vidare forskning.

6.1 Slutdiskussion

Utifrån studiens bakgrund trodde vi att den brist på undersköterskor media skriver om skulle vara det främsta problemet inom Landstinget Blekinge också. Detta var något som bara stämmer överens till viss del, med bilden Landstinget Blekinge har. I intervjuerna framkom att det till viss del har brist där men att deras främsta bekymmer kring generationsväxlingen är bristen på läkare och specialistsjuksköterskor. För att lösa bristen borde därför utbildningsplatser öka, vilket vi tror sänker arbetstagarnas krav om antalet utbildade ökar och därmed konkurrensen bland dem. Då kan också det näst minsta landstinget bli mer attraktivt. Kompetensbristen och kompetensöverföringen är även något de ser ett stort problem med, då kunskap genom erfarenheter inte går att läsa sig till. Där anser vi att Landstinget Blekinge måste investera i kunskapsöverföring, genom exempelvis parallellgång, då vi tror det kommer att kosta mer i framtiden om de ska behöva ”uppfinna hjulet på nytt”.

För att bli attraktivare måste Landstinget Blekinge även möta nya generationen. Enligt media och teorier om nya generationen är utveckling, intressant och meningsfullt arbete, kunna påverka arbetstiderna och en tydlig personalpolicy viktiga faktorer. Vilka vi utifrån intervjuerna anser att Landstinget Blekinge arbetar med i stor utsträckning. Vad de borde bli bättre på är däremot användningen av teknik och sociala medier eftersom det är viktiga medel för att synas och ha en bättre intern kommunikation, vilket nya generationen kräver och är vana vid. Det är något som vi tror även kan hjälpa dem att effektivisera delar i sitt arbete. Den bild som respondenterna hade om nya generationens krav och behov stämde överens med den bild som vi läst om i media. Att respondenterna dessutom hade en positiv inställning till det tror vi kommer att gynna dem i framtiden. Respondenterna såg den nya generationens medarbetares krav som en möjlighet att utveckla och förbättra organisationen eftersom de har ett nytt tänk och är ambitiösa och tar ansvar, så länge arbetsgivaren bemöter deras behov. Idag finns känslan av en tungrodd organisation så en respondent, då det finns motstånd inom organisationen för förändring. För att attrahera den nya generationen anser vi att hela organisationen och dess medarbetare behöver vara mer öppna för förändring och utveckling, utifrån teorier om nya generationens syn på arbetsgivaren.

Arbetet med att stärka varumärket och attrahera den nya generationen har vi förstått att Landstinget Blekinge är väl insatta i då de är medvetna om vad som behövs göras. Till stor del har de arbetat utifrån det som SKL skriver att kommuner och landsting bör arbeta efter för att stärka sitt varumärke. Vår uppfattning är därför att Landstinget Blekinge har tagit till sig de verktyg som SKL rekommenderar dem att arbeta med, både internt och externt. Något som de däremot inte arbetat med är uppföljning, vilket SKL och Dyhre ser som en viktig bit för att ta reda på om arbetet verksamheten lägger ner, ger något. Om de inte mäter effekten av sina insatser blir det svårt för dem att se om något behöver ändras och om de får tillräcklig avkastning på de nerlagda resurserna.

Idag är det otydligt om vem som borde driva arbetet med varumärket, inom organisationen. För att det inte ska bli så sporadiskt och slumpmässigt som det är nu, anser vi att det behöver vara en tydligare delegering och ansvarstagande. Det behöver även vara väl förankrat högst upp i ledningen, då resurser i form av tid och pengar behöver avsättas för arbetet. Det tror vi skulle kunna bidra till att arbetet blir mer strategiskt och regelbundet, vilket det behöver vara för att ge resultat. Varumärkesstrategin som tagits fram är en bra utgångspunkt. Landstinget Blekinge behöver skapa en aktivitetsplan kring den för att få den effekt som de önskade utav den när de tog fram den, anser vi. Då VO-college inte finns i Blekinge tror vi att det kan vara bra att starta en dialog om VO-college för att ta reda på om det kan vara en möjlighet för att stabilisera behovet av kompetens inom vissa yrkeskategorier som utbildning inom vård och omsorg leder till.

Problemet med arbetet kring att vara en attraktiv arbetsgivare är att Landstinget Blekinge haft ekonomiska bekymmer och därmed inte prioriterat det arbetet. Att verksamheten idag använder ettårsbudgetar kan vara en del i problemet. En respondent ansåg att treårsbudgetar vore att föredra, vilket vi håller med om, eftersom arbetet med varumärket kanske inte lönar sig direkt. Däremot kan det på lång sikt löna sig och ge resultat, det vill säga att kurvan kanske går uppåt först efter något år, vilket organisationen enbart kan se i sin budget om den görs på fler år. En treårsbudget kanske kan ge bättre förutsättningar för arbetet med att skapa ett attraktivt varumärke och bli en mer attraktiv arbetsgivare för den nya generationen.

Landstinget Blekinge har fortfarande de tuffaste åren framför sig med generationsväxlingen. För att inte stå utan arbetskraft behöver organisationen agera nu och avsätta den tid och de resurser som krävs för att inte riskera att förlora kampen om den nya generationens medarbetare.

6.2 Kritisk granskning

De personer vi intervjuade var väl insatta i de flesta av våra frågor då de sitter på ledande befattningar högt upp i organisationen. Det betyder dock inte nödvändigtvis att den bild de gav oss kring vårt problemområde är den enda rätta. I våra intervjuer framkom det i vissa frågor att det fanns andra personer inom organisationen som hade kunna ge oss ytterligare information och kunskap från andra perspektiv. För en fortsatt fördjupning skulle de kunna vara föremål för ytterligare en studie inom Landstinget Blekinge.

Det finns även anledning för oss att kritiskt granska våra huvudfrågor och om vi hade kunnat ställa andra följdfrågor än de vi gjorde. Då huvudfrågorna var bestämda utifrån syfte och frågeställning anser vi att de var av nytta för vår studie. Frågan om pressmeddelandet från 2007 gav oss däremot inte den input vi hade för avsikt att ta reda på, då respondenterna var osäkra om pressmeddelandets innehåll och syfte. Med tanke på att vi inte är vana intervjuare finns det risk att vi missade att ställa följdfrågor som skulle kunna ha bidragit till bättre svar på vår frågeställning.

Som sagt stämde respondenternas bild av den nya generationen överens med medias bild. Även om deras bild baserades på deras erfarenheter om den nya generationen som medarbetare är det dock svårt för oss att bedöma om de kan vara färgade av samma mediabild som vi och därmed bekräftar vår uppfattning till viss del utifrån samma teorier.

6.3 Förslag på fortsatt forskning

Redan under inläsningen på området insåg vi att det finns flera olika vinklar och områden att undersöka vad det gäller generationsväxlingen. Därefter har vi stött på fler fördjupningsområden. De som vi anser att det kan vara mest intressant att forska vidare om är:

- Titta på hur fler landsting arbetar med generationsväxlingen och det glapp i arbetskrafts som det kan medföra, för att kunna jämföra hur olika landsting arbetar med generationsväxlingen och var man anser att problemen finns med den, genom en kvantitativ studie.
- Undersöka genom en kvantitativ studie, vad den yngre generationen faktiskt tycker om arbete inom vården för att se om den bilden stämmer med medias bild.
- Göra en kvalitativ studie om vad avdelningschefer inom landsting har för bild av generationsväxlingen och den nya generationen, för att ta reda på hur de ser på den omställning som det kan innebära för dem.
- Då Landstinget Blekinge inte gjort någon imageundersökning hade det varit intressant att med hjälp av en kvantitativ studie ta reda på vad allmänheten tycker om Landstinget Blekinge.

Referenser

Litteratur

- Alvesson, M, Sköldberg, K, (2008) *Tolkning & Reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Upplaga 2:1. Lund: Studentlitteratur AB
- Andersen, I, (1998) *Den uppenbara verkligheten - Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB
- Augner, M (2009) *Att skapa inre motivation – din genväg till framgång*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber AB
- Bratton, J, et al. (2010) *Work & organizational behaviour*, 2nd ed. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Bruzelius, L H & Skärvad, P-H, (2012) *Management*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur AB
- Fürth, T, et al. (2002) *80-talisterna kommer - om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Upplaga 1:1. Halmstad: Bulls tryckeri
- Lindgren, M, et al. (2005) *Rekordgenerationen - Vad de vill och hur de tänker*. Stockholm: Bookhouse Publishing
- Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur AB
- Morgan, G (1999) *Organisationsmetaforer*. (Björn Nilsson övers.) Upplaga 1:17. Lund: Studentlitteratur AB
- Parment, A (2008) *Generation Y – Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!* Upplaga 1:1. Malmö: Liber AB
- Pihl, A (2011) *Att leda nästa generation: Generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter*. Karlstad: TUK Förlag AB. E-bok. Publit (2011)
- Starrin, B & Svensson, P-G (red.), (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur AB
- Trost, J (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Upplaga 4:2. Lund: Studentlitteratur AB

Artiklar

- Brelade, S, & Harman, C (2003) *Practical Guide to Knowledge Management*, Publisher: Thorogood Publishing, London, GBR

Dubey, K K & Kalwale, D (2010) International Conference and Workshop on Emerging Trends in Technology (ICWET 2010), *Knowledge Management: An Overview*, Mumbai, Maharashtra, India, February 26–27, (2010)

Mitchell, S (2008) *Your Employment Brand: Is it Working For or Against You?* Nursing economic, Anthony J. Jannetti, Inc

Rosethorn, H (2007) *Employer branding The latest fad or the future for HR?* Sid. 6

Walczak, S (2005) *Introduction to Knowledge Management, Organizational knowledge management*, Publisher: Thorogood Publishing, Bradford, GBR

Wilden, R, et al. (2010) *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*. Sid 57

Wyatt, J C (2001) *Knowledge for the clinician, Management of explicit and tacit knowledge*, Journal of the royal society of medicine, volume 94, January, s. 6

Elektroniska källor

Boman, U & Fürth, T (2010) *Generationsväxlingen pågår för fullt ute i landet - men vem gör något?* Kairos future.

<http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/kairosfuture/pressrelease/view/generationsvaexlingen-sker-foer-fullt-ute-i-landet-men-vem-goer-naagot-421184> (Hämtad 2013-04-15)

Dybre, A. *Steg-för-steg i arbetet med employer branding*. SKL Sveriges kommuner och landsting. <http://www.sverigesviktigastejobb.se/verktyg/kom-igang/> (Hämtad 2013-05-21)

Fürth, T (2011) *Dags att anpassa arbetslivet till ungdomarnas krav*. TCO - Tidningen. <http://www.tcotidningen.se/thomas-f-rth-dags-att-anpassa-arbetslivet-till-ungdomarnas-krav> (Hämtad 2013-04-16)

Gustavsson, B et al. (2010) *Generationsväxlingen på arbetsmarknaden - I riket och i ett regionalt perspektiv*. Arbetsförmedlingen. http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsvaxlingen_rapport.pdf (Hämtad 2013-04-18)

Jonkman, L (2013) Så påverkar generationsväxlingen dig. Blogg: Om det moderna arbetslivet. <http://www.linusjonkman.com/?p=3631> (Hämtad 2013-04-15)

Jonsson, A (2012) *Ta vara på interna kunskaper*. SvD Näringsliv. http://www.svd.se/naringsliv/karriar/ta-vara-pa-interna-kunskaper_7503130.svd (Hämtad 2013-05-12)

Gardner, J (2012) *När Z kliver in!*. Nätverk arbetslivet - kontakt, kompetens, perspektiv <http://gottarbetsliv.se/nar-z-kliver-in-2/> (Hämtad 2013-05-13)

Glans, L & Lavelid, O (2011) *Generationsskiftet hotar Sveriges välfärd*. Debatt. <http://debatt.svt.se/2011/04/23/generationsskiftet-hotar-sveriges-valfard/> (Hämtad 2013-04-15)

Holmes, B (2013) *En ny generation på intåg*. PWC <http://www.pwc.se/sv/managing-people/publikationer/en-ny-generation-pa-intagande.jhtml>
(Hämtad 2013-05-13)

Johansson, S (2013) *Lyckoslanten - En kul tidning om pengar från Swedbank och Sparbankerna*. Nr 1/2013. Swedbank
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@gs/documents/article/cid_852488.pdf s. 2-3. (Hämtad 2013-05-13)

Kairos Future (2010) *Generationsväxlingen sker för fullt - men vem gör något?* Kairos Future.
<http://www.kairosfuture.com/nyheter/generationsv%C3%A4xlingen-sker-f%C3%B6r-fullt-%E2%80%93-men-vem-g%C3%B6r-n%C3%A5got> (Hämtad 2013-04-21)

Landstinget Blekinge (2013a) *Fakta om landstinget*
<http://www.lblekinge.se/omlandstinget/sastyrslanstinget/faktaomlandstinget.4.1221c56e11097a14c0a8000308.html> (Hämtad 2013-05-09)

Landstinget Blekinge (2013b) *Landstingets organisation*
<http://www.lblekinge.se/omlandstinget/sastyrslanstinget/organisation.4.2094adf512699d5d9d0800014423.html> (Hämtad 2013-05-09)

Landstinget Blekinge (2007) *Landstinget satsar inför kommande generationsskifte*
<http://www.lblekinge.se/omlandstinget/mediaservice/pressmeddelanden/pressmeddelanden2007/pressmeddelanden2007/landstingetsatsarinforkommandegenerationsskifte.5.9e41ba1110de16f128800063.html> (Hämtad 2013-05-09)

Lerner, T (2013) *“Jobbklyftor ökar bland unga”*. DN. <http://www.dn.se/insidan/insidan-hem/jobbklyftor-okar-bland-unga?rm=print> (Hämtad 2013-04-15)

Parment, A (2010) *Generation Y i arbetslivet*. Chefstidningen.
http://www.chefstidning.com/1_2010/akademart.pdf (Hämtad 2013-05-13)

SKL Sveriges kommuner och landsting (2012a)
http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/attraktiv-arbetsgivare/sveriges-viktigaste-jobb/rekryteringsbehov/samhallstrender (Hämtad 2013-05-21)

SKL Sveriges kommuner och landsting (2013b) *Sveriges Viktigaste Jobb*.
http://www.skl.se/om_skl/prioriteringar/sveriges-viktigaste-jobb (Hämtad 2013-05-21)

SKL Sveriges kommuner och landsting (2012c) *Bra arbetsgivare kan bli bättre*.
http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/attraktiv-arbetsgivare (Hämtad 2013-05-21)

SKL Sveriges kommuner och landsting (2011d) *Sveriges Viktigaste Jobb vill öka intresset för jobben i sektorn*. http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/attraktiv-arbetsgivare/sveriges-viktigaste-jobb/om-sveriges-viktigaste-jobb (Hämtad 2013-05-21)

SKL Sveriges kommuner och landsting (e) *Verktygslådan - kom igång*.
<http://www.sverigesviktigastejobb.se/verktyg/kom-igang/> (Hämtad 2013-05-21)

SKL Sveriges kommuner och landsting (2010f) *Vård- och omsorgscollege*.
http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/attractiv-arbetsgivare/vard-och omsorgscollege_3 (Hämtad 2013-05-21)

SKL Sveriges kommuner och landsting (2009g) *Employer branding - påverka hur du uppfattas som arbetsgivare*.
http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/attractiv-arbetsgivare/employer-branding (Hämtad 2013-05-21)

SKL Sveriges kommuner och landsting (h) *Verktyslådan - Hämta material*
<http://www.sverigesviktigastejobb.se/verktyg/hamta-material/> (Hämtad 2013-05-21)

SKL Sveriges kommuner och landsting (i) *Kommunikationsplan - Sveriges Viktigaste Jobb*.
<http://www.sverigesviktigastejobb.se/verktyg/kom-igang/> (Hämtad 2013-05-21)

Sörman, H (2011) *Här finns Sveriges viktigaste jobb - en rekryteringsprognos för välfärdssektorn*. SKL Sveriges kommuner och landsting
http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc40051_1.pdf (Hämtad 2013-04-17)

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*.
<http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDwQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.codex.vr.se%2Ftexts%2FH5FR.pdf&ei=Zut3UeP9I7DT4QST-ID4CA&usq=AFQjCNHszX-xGXwKGEQ9Y7L5XdUcsNxM1g&sig2=wsptTY1dMuEwXISxpV0AMg&bvm=bv.45580626,d.bGE> (Hämtad 2013-05-01)

Vård och omsorgscollege (a) *Stadgar*. <http://www.vo-college.se/Article1.aspx?PageId=62> (Hämtad 2013-05-21)

Vård och omsorgscollege (b) *Regionala college*.
<http://www.vo-college.se/Article1.aspx?PageId=19> (Hämtad 2013-05-21)

Östlund, J (2012) *“Generation Z ligger i fronten”*. Computer Sweden
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.445277/generation-z-ligger-i-fronten> (Hämtad 2013-05-13)

Rapporter

Landstinget Blekinge - Planeringsförutsättningar 2014 _utkast 20120314
Per Johansson, 2013-04-29

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide: Vilken bild av generationsväxlingen har chefer inom Landstinget Blekinge samt hur arbetar de för att attrahera den nya generationen och kunna täcka en eventuell arbetskraftsbrist?

Namn:

Befattning:

Ålder:

Antal år på den befattningen:

Antal år inom organisationen:

Arbetskraftsbrist

- 2007 meddelade LTB i ett pressmeddelande att man skulle satsa extra på att förbereda sig för generationsväxlingen för de kommande 10 åren.
 - Hur har arbetet sett ut kring det?
 - Nu är ni halvvägs, hur har det gått?
- Finns det något/några områden ni har personalbrist inom?
- Finns det områden inom organisationen som ni tror att det kommer bli brist på arbetskraft inom?
- Kommer ni behöva anställda fler medarbetare än ni har nu pga det ökade antalet äldre medborgare som det blir framöver?

Nya generationen

- Vad har du för föreställningar om den nya generationen?

Svagt intresse

- Enligt AF, SCB och SKL så finns det ett svagt intresse hos den yngre generationen för arbete inom landstinget. Anser du att det finns ett svagare intresse att arbeta inom landsting idag, jämfört mot tidigare?
 - Vilka orsaker tror ni ligger bakom det?
- Om ni anser att det finns ett svagare intresse, finns det någon strategi för att arbeta med det svaga intresset?
 - Om ja, i så fall hur ser den ut?
 - Hur länge har ni arbetat med den?
- Anser du att det finns områden som ni behöver arbeta mer med, för att förbättra det svaga intresset?
 - Om ja, inom vilka områden eller yrkeskategorier, och på vilka sätt?
- Hur arbetar ni med ert varumärke?
 - Har ni förändrat, eller kommer ni förändra det något, för att locka yngre medarbetare?
 - Om ni har förändrat, kan det vara av andra orsaker?

Organisationens utveckling och anpassning

- Hur arbetar ni med kompetensutveckling och karriärsutveckling?
 - Hur arbetar ni med att utvecklas och förbättra er inom det området?
- Hur arbetar ni för att medarbetarna ska känna att deras arbete är meningsfullt?
 - Hur arbetar ni med att utvecklas och förbättra er inom det området?
- Hur arbetar ni med ert sociala ansvarstagande?
 - Hur arbetar ni med att utvecklas och förbättra er inom det området?
- Hur flexibelt är arbetet och arbetstiderna för medarbetarna?
 - Hur arbetar ni med att utvecklas och förbättra er inom det området?
- Hur arbetar ni med att motivera medarbetarna?
 - Hur arbetar ni med att utvecklas och förbättra er inom det området?
- Hur arbetar ni med att dra nytta av teknik såsom sociala medier och dyl.?
 - Hur arbetar ni med att utvecklas och förbättra er inom det området?

Övrigt

- Hur ser du som chef på den förnying som håller på att ske inom organisationen?
- Är det något mer du skulle vilja berätta kring ämnet, som vi inte tagit upp?