DEN ATTRAKTIVA ARBETSGIVAREN

– ATT ATTRAHERA OCH BEHÅLLA GENERATION Y

Kandidatuppsats inom företagsekonomi

Jenny Erlandsson
Eva Pettersson

VT 2013:KF27

HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN HANDELS- OCH IT-HÖGSKOLAN

Svensk titel: Den attraktiva arbetsgivaren - Att attrahera och behålla generation y

Engelsk titel: The attractive employer - To attract and retain generation y

Utgivningsår: 2013

Författare: Jenny Erlandsson och Eva Pettersson

Handledare: Roy Liff

Abstract

Increased globalization and competition in the labor market as well as changes in the labor market, together with a large shift in the generations, has hampered the recruitment of new workers for employers. A wave of retirements creates a need to hire new employees and to fill the gap that is created in the workforce. Organizations need to work on how to attract and retain young employees. According to research the younger generation's values and requirements differ from earlier generations. This also means that there has been a shift in the factors that motivate and attract them. Employers today face the difficulty of perceiving and gain insight into what the new generation, who are entering the labor market, is motivated and attracted by. Research on the current employers level of insight of what motivates the younger generation is limited, because these are relatively new to the job market. Our study therefore aims to investigate whether employers in the public sector organizations in Sweden perceive and have knowledge of the younger generation's needs and values by looking at the design of their job listings. The study is based on a qualitative approach with content analysis of job advertisements as a method in which we searched for phrases or words that we interpreted as the expression of predetermined keywords.

What emerged in our empirical study is that the pre-selected keywords appear in varied degree in job ads. Some keywords were found in almost all ads, while others did not occur at all or in a small degree. In our analysis there is a discussion of this variation, the presence and the absence of sentences and words which we have interpreted as an expression of the keywords that might be linked to employers' knowledge or if there may be other causes.

The conclusion we have drawn from the study is that employers, in terms of how they express themselves in their job ads, do not seem to have understood all the factors that motivate the younger generation. Furthermore, we have seen that the employers' insight seems to be lower when it comes to the keywords that can be linked to the new way of looking at work that the younger generation have. The key phrase that was commonly used in job advertisements had not clearly been linked to the changing attitudes of work. However these keywords we see more as demands from the organization for the job. We believe with concern that the results show low awareness among employers about the importance of these factors as previous research has shown. This can be critical to an organization's survival. The language of the paper is Swedish.

Keywords: Generation y, motivation, new employees, recruitment, insight

Sammanfattning

Ökad globalisering och konkurrens på arbetsmarknaden samt en förändring av arbetsmarknaden har tillsammans med en stor generationsväxling försvårat rekrytering av ny arbetskraft för arbetsgivare. Stora pensionsavgångar skapar ett behov av att anställa nya medarbetare och för att fylla det gap som skapas i arbetskraften behöver organisationer arbeta med hur de ska attrahera och behålla unga medarbetare. Enligt forskning skiljer sig den yngre generationens värderingar och krav gentemot tidigare generationer vilket också innebär att det har skett ett skifte i vilka faktorer som motiverar och attraherar dessa. Dagens arbetsgivare står inför svårigheten att uppfatta och skaffa sig insikt om vad den nya generationen, som är på väg in på arbetsmarknaden, motiveras och attraheras av. Forskning kring dagens arbetsgivares insiktsnivå om vad som motiverar den yngre generationen är begränsad då dessa är relativt nya på arbetsmarknaden. Vår studie syftar därför till att undersöka om arbetsgivare inom offentliga organisationer i Sverige uppfattar och har insikt om den yngre generationens behov och värderingar genom att se på utformningen av deras platsannonser. Studien bygger på en kvalitativ ansats med innehållsanalys av platsannonser som metod där vi sökte efter meningar eller ord som vi tolkade som uttryck för i förväg bestämda nyckelord.

Det som framkommit i vår empiriska undersökning är att de i förväg utvalda nyckelorden förekommer i varierad grad i platsannonserna. Vissa nyckelord återfanns i nästan alla annonser medan andra inte förekom alls eller i en liten utsträckning. I vår analys förs en diskussion kring denna variation, om förekomsten och avsaknaden av meningar och ord som vi tolkat som ett uttryck för nyckelorden kan kopplas till arbetsgivarnas insikt eller om det kan finnas andra orsaker.

Den slutsats vi har dragit utifrån studien är att arbetsgivare, om man ser till hur de uttrycker sig i sina platsannonser, inte verkar ha uppfattat alla de faktorer som motiverar den yngre generationen. Vidare har vi sett att arbetsgivarnas insikt verkar vara lägre när det kommer till de nyckelord som går att koppla till den förändrade synen på arbete som den yngre generationen har. De nyckelord som var vanligast förekommande i platsannonserna hade inte tydlig koppling till den förändrade synen på arbete utan i dessa nyckelord kunde vi snarare se som krav från organisationens sida på den arbetssökande. Vi anser att de är bekymmersamt att resultatet visar låg insikt hos arbetsgivare kring vikten av dessa faktorer då tidigare forskning har visat att det kan vara avgörande för en organisations överlevnad.

Nyckelord: Generation y, motivation, nyanställa, rekrytering, insikt

Innehållsförteckning

1 Inledning ..... - 1 -
1.1 Disposition ..... - 3 -
2 Teori ..... - 4 -
2.1 Tidigare forskning ..... - 4 -
2.2 Teoretisk referensram ..... - 6 -
2.2.1 Självbestämmandeteorin ..... - 6 -
2.2.2 Kompetens ..... - 7 -
2.2.3 Autonomi ..... - 9 -
2.2.4 Samhörighet ..... - 9 -
3 Metod ..... - 11 -
3.1 Metodval ..... - 11 -
3.2 Urval ..... - 12 -
3.3 Kodning ..... - 13 -
3.4 Reliabilitet och validitet ..... - 15 -
3.5 Metodkritik ..... - 15 -
4 Empiriskt resultat ..... - 17 -
4.1 Kompetens ..... - 17 -
4.2 Autonomi ..... - 18 -
4.3 Samhörighet ..... - 18 -
5 Analys ..... - 20 -
5.1 Kompetens ..... - 20 -
5.2 Autonomi ..... - 22 -
5.3 Samhörighet ..... - 24 -
6 Slutsats ..... - 27 -
6.1 Förslag till vidare forskning ..... - 28 -
Referenslista ..... - 29 -
Bilaga 1 ..... - 32 -

1 Inledning

> "Generationsväxlingen ställer arbetslivet inför stora utmaningar, men beredskapen för vad man ska göra är mycket låg. Det går inte längre att se generationsväxlingen i arbetskraften som bara en framtidsfråga. Den är redan här!" (Kairos Future 2010).

Arbetsmarknaden i Sverige befinner sig i en förändring, med stora pensionsavgångar och en generationsväxling, vilket skapar ett behov av att anställa nya medarbetare (SKL 2011). För att kunna fylla det gap som skapas i arbetskraften behöver organisationer arbeta med hur de ska attrahera och behålla unga medarbetare. Detta är något som har visats sig vara extra svårt inom den offentliga sektorn (Kairos Future 2010). Den yngre generationen ställer andra krav och har en annan syn på arbetslivet gentemot tidigare generationer (Mariestadstidningen 2012). De värdesätter inte arbetstrygghet lika mycket som tidigare generationer vilket har bidragit till en ökad rörlighet på arbetsmarknaden (SKL 2011). Den yngre generationen idag har flera olika benämningar men vi har valt att använda oss av begreppet *generation y* då det är ett av de vanligast förekommande. Det finns skiljaktiga uppfattningar om vilka åldersgrupper som innefattas i begreppet, de flesta menar dock på att generation y syftar till personer födda tidigt 1980-tal till början av 2000-talet (se exempelvis Meier och Crocker 2010; Hurst och Good 2009).

Idag kan det finnas fyra generationer samtidigt på arbetsmarknaden där de olika generationerna har blivit influerade av sin tids händelser och alla har sina egna värderingar och förväntningar (Kapoor & Solomon 2011). Arbetsmarknaden ställs enligt Earle (2003) alltid inför nya utmaningar i takt med generationsväxlingar. En av de största utmaningarna för arbetsgivare under 2000-talet är att lyckas rekrytera och behålla kvalificerad arbetskraft. Arbetsgivare måste utveckla en rekryteringsprocess och vara noggranna vid val av nya anställda för att nå framgång med att fylla de lediga positionerna med kvalificerade medarbetare och även behålla dessa. Är inte rekryteringen av nya medarbetare framgångsrik kan det innebära stora kostnader för organisationen i form av tid, pengar och arbete. Att nyanställa är en kostsam process, både under själva rekryteringsprocessen men även efter anställning när den nya medarbetaren ska läras upp. Arbetsgivaren eller annan rekryteringsansvarig bör skaffa sig tillräcklig information för att få den kunskap, insikt och förståelse som behövs för att kunna fatta välgrundade beslut, även om detta kan verka kostsamt vid första anblick (se exempelvis Calvasina, Calvasina & Calvasina 2008; Langan 2000; Meneses & Kleiner 2002; Wiley 1992).

Organisationer står inför svårigheten att skapa stabilitet i arbetskraften samtidigt som arbetsmarknaden idag har blivit mer rörlig än tidigare. Rörligheten har ökat exempelvis genom globaliseringen och genom att den yngre generationen, som är på väg in på arbetsmarknaden, inte räds att förflytta sig mellan organisationer, yrken eller demografiskt sett (Earle 2003; Wiley 1992). Rörligheten har även ökat då dagens yngre arbetare inte är lika lojala mot sina arbetsgivare som tidigare generationer (Lowe, Levitt & Wilson 2008). Samhällsförändringar som globalisering, ändrad kapacitet, ökad konkurrens och en förändring av arbetsmarknaden har försvårat rekryteringen av ny arbetskraft för arbetsgivare (Wiley 1992).

Att attrahera och rekrytera yngre människor är inte ett nytt fenomen utan något som upplevts som en svårighet även tidigare (Steinmetz 1972). Steinmetz (1972) uppger att om det finns ett behov av att anställa personer från den yngre generationen behöver arbetsgivare arbeta med

att göra sin organisation mer attraktiv utifrån yngre personers preferenser. Det problem som Steinmetz (1972) såg på arbetsmarknaden i början på 1970- talet var att arbetsgivare inte hade uppfattat vikten av insikt om de faktorer som den nya generationen motiverades av. Vilka motivationsfaktorer som värdesätts varierar mellan olika generationer. Det enda som är säkert med framtiden är att den kommer skilja sig gentemot tidigare. Steinmetz (1972) anser därför att det är viktigt att de äldre generationerna inom en organisation inte fastnar i de metoder och tankesätt som har varit framgångsrika för dem tidigare utan även kan blicka framåt och acceptera de förändringar och nytänkande som en yngre generation för med sig.

> ”The value systems of different generations is bound to be at variance, so if a job is to be redesigned to attract young men, it must be redesigned on the basis of what the young man needs, not on the basis of what today´s mature manager needed at that age.” (Steinmetz, 1972 s.31)

Vi ser diskussionen om att generation y ställer nya krav och har andra värderingar gentemot tidigare generationer som ett uttryck för att generation y möjligtvis drivs av andra motivationsfaktorer. Det fenomen som beskrivningen ovan visar på är arbetsgivarnas utmaning att hantera rekryteringsprocessen och om de har den insikt som krävs för att hantera de problem som denna generationsväxling medför.

Svårigheterna med rekrytering är inget nytt problem, dock uppfattas den generationsväxling som nu sker vara särskilt svår att hantera då den är stor i sin omfattning. En stor del av arbetskraften har utgjorts av 40-talister, speciellt inom den offentliga sektorn. Det gap de lämnar efter sig i arbetskraften behöver fyllas och detta under en relativt kort tidsperiod. Att få behålla den rekryterade arbetskraften under längre tidsperioder var lättare för organisationer förr då arbetstagarna i större utsträckning var mer lojal mot sin arbetsgivare. Detta skapar stora utmaningar för organisationer exempelvis med att anpassa verksamheten och skaffa sig insikt om de nya förutsättningar som den nya arbetskraften medför. Anpassningskravet är dock inte enkelriktat, det kommer även krävas att den nya arbetskraften som kommer in i organisationer är villig att göra anpassningar. Att behovet av anpassning ligger på båda parter är något som vi är medvetna om. Dock har vi valt att enbart se till de anpassningar som organisationerna bör göra för att attrahera generation y och fylla det gap som uppstått i arbetskraften.

Generation y:s värderingar och krav skiljer sig gentemot tidigare generationer men det som gör att det har skapats en kvalitativt annorlunda situation mot tidigare ligger främst i de samhällsförändringar som skett de senaste decennierna. Samhällsförändringarna har inte bara präglat generation y utan även skapat nya förutsättningar på arbetsmarknaden. Varje ny generation som är på väg in på arbetsmarknaden för med sig ett nytt sätt att tänka och nya preferenser gentemot den befintliga arbetskraften vilket skapar svårigheter. Svårigheten ligger i att arbetsgivare måste uppfatta den nya generationens värderingar och skapa insikt kring vad de motiveras av. Eftersom generation y är relativt ny på arbetsmarknaden är forskning kring arbetsgivares insiktsnivå kring den nya generationens preferenser begränsad. Vi vet idag relativt lite om dagens arbetsgivare har uppmärksammat och förstått de nya behov och värderingar som den yngre generationen för med sig in på arbetsmarknaden. Därför vill vi göra en studie om arbetsgivares, i offentliga organisationer, insikt om generation y:s värderingar och behov så som det kommer till uttryck i platsannonser när arbetsgivare söker nya medarbetare.

Syftet med denna uppsats är att undersöka om arbetsgivare inom offentliga organisationer i Sverige uppfattar den yngre generationens behov och värderingar genom att se på utformningen av deras platsannonser. Samt i vilken utsträckning arbetsgivarnas insikt kan tolkas överensstämma med de krav och förväntningar som generation y har enligt tidigare forskning.

De frågor vi ställer oss är:

- Vad erbjuder offentliga organisationer i Sverige år 2013 i sina platsannonser för att motivera och attrahera personer från generation y?
- Hur väl stämmer erbjudandena i platsannonserna överens med den profil som beskrivs i litteraturen av generation y:s förväntningar?

1.1 Disposition

I detta inledande kapitel presenterades en kort bakgrund till valt forskningsområde, varför området är av samhällsintresse, en problemdiskussion samt syftet med uppsatsen.

Kapitel 2, Teori, är uppdelad i fem avsnitt. Det första avsnittet, tidigare forskning, behandlar rekryteringssvårigheter över tid och vikten av att organisationer lyckas i sin rekryteringsprocess. I det andra avsnittet presenteras vår teoretiska referensram med analysverktyg självbestämmandeteorin vilken vi har strukturerat upp vår studie utifrån. I de sista tre avsnitten, kompetens, autonomi och samhörighet, kommer de teoretiska föreställningar som kännetecknar generation y och som kommer ligga till grund för vår analys presenteras.

I kapitel 3 behandlas valet av forskningsmetod, en beskrivning av vår population, hur urvalet inför den empiriska studien har gått till, hur resultatet har tagits fram och analyserats utifrån ett kodningsschema. Vidare kommer ett avsnitt där vi visar medvetenhet kring studiens reliabilitet och validitet. Kapitlet avslutas med en reflektion kring vårt val av metod.

Vidare i kapitel 4 presenteras de resultat som framkommit i vår empiriska undersökning. Kapitlet är uppdelat i de tre avsnitten kompetens, autonomi och samhörighet.

I kapitel 5 analyseras resultaten och slutledningar dras från teorin och empirin. Kapitlet är återigen uppdelat efter de tre kategorierna som härstammar från vårt analysverktyg.

Avslutningsvis redovisas, i kapitel 6, de viktigaste slutsatser som vi anser oss kunnat dra av vår studie. Kapitlet inleds med en sammanfattning av analysen kopplat till vårt syfte och frågeställningar. Därefter görs en reflektion om studiens bidrag till forskning på området samt en presentation av studiens begränsningar. Studien avslutas med att vi ger förslag på fortsatt forskning.

2 Teori

I detta avsnitt kommer vi presentera vad som framkommit i tidigare forskning kring rekrytering. Vi kommer även beskriva självbestämmandeteorin vilken kommer användas som verktyg för vår analys. Självbestämmandeteorin kommer att fungera som en strukturell grund för kommande avsnitt där tidigare forskning kring generation y:s behov och värderingar kommer beskrivas.

2.1 Tidigare forskning

Arbetsmarknaden befinner sig i en förändring med stora pensionsavgångar och en generationsväxling. För att organisationer ska kunna fylla det gap som nu skapas i arbetskraften uppger Ng, Schweitzer och Lyons (2010) att det är viktigt att arbetsgivare får bättre kunskaper och får en medvetenhet kring den kommande arbetskraftens, generation y:s, förväntningar och krav på arbetslivet. För att arbetsgivarna ska kunna attrahera och behålla kvalificerade medarbetare från denna generation behöver de ha kunskaper om vad som attraherar och motiverar generationen innan de påbörjar sin rekryteringsprocess. Detta för att skapa arbetsmiljöer, arbetstillfällen och arbetserbjudanden som inte bara attraherar personer från generation y, utan även engagerar dem till att stanna kvar inom organisationen under en längre tidsperiod (Ng, Schweitzer och Lyons 2010). Det har till exempel framkommit i tidigare studier att företag som tar samhällsansvar är bättre på att locka till sig arbetskraft från den yngre generationen (Greening & Turban 2000). En allt för hög omsättning av personal kan innebära onödiga kostnader i form av ekonomiska och kunskapsmässiga förluster. Därför är en av de svåraste uppgifterna för organisationer idag att rekrytera rätt personal, lyckas behålla denna och skapa långsiktiga relationer (se exempelvis Metwally 2013; Parrish 2006).

Förr eller senare kommer organisationer alltid att ställas inför ett behov av att rekrytera ny personal(Meneses och Kleiner 2002). Behovet av nyrekrytering kan exempelvis bero på att verksamheten expanderar eller att anställda avslutar sin anställning. Att organisationer lyckas fylla de positioner som blir lediga med rätt personer är av stor vikt för organisationens framtid. De organisationer som lyckas med att attrahera, anställa och behålla den person som passar bäst för arbetet kommer därmed att lyckas bäst i sin rekrytering. Att nå framgång med att rekrytera kvalificerad och rätt person för platsen kräver både tid och ansträngning samt uppmärksamhet i rekryteringsprocessen. Chanserna att locka rätt person ökar om arbetsgivare tidigt i rekryteringsprocessen lyckas kartlägga och beskriva vilka egenskaper som önskas hos sökande kandidater samt vilka kvalifikationer den nyanställda behöver för att klara tjänsten. Ansträngningen ska förhoppningsvis bidra till att organisationen sparar pengar och kan attrahera personal som håller hög kvalitet och har de rätta egenskaperna (Meneses och Kleiner 2002).

Meneses och Kleiner (2002) menar att en organisation måste utveckla en systematisk rekryteringsprocess för att klara att fylla lediga positioner, behålla kvalificerade medarbetare och för att undvika att ödsla tid, pengar och arbete. Organisationer står idag inför utmaningen med att fylla alla de lediga tjänster som uppstår av den stora pensionsavgången av 40-talister som nu sker. I och med denna pensionsavgång kommer även demografiska skillnader att ske på arbetsmarknaden vilket enligt Meneses och Kleiner (2002) kommer göra behovet av en systematisk urvalsprocess vid rekrytering viktigare än någonsin. Att uppnå stabilitet och lyckas behålla kvalificerade anställda inom organisationen kan hjälpa organisationen att uppnå förbättrade resultat och produktivitet samt minska kostnader som kan uppstå i och med behovet av att nyanställa (Buchan 2010).

Många organisationer är medvetna om och förstår de fördelar som en långsiktig strategi för personalplanering medför. Flera organisationer har försökt utforma en strategi för personalplanering men inte blivit nöjda då de anser att de traditionella metoderna är ineffektiva och att de förväntade fördelarna inte är realiserade (Langan 2000). Arbetssökande idag lockas inte enbart av lön och andra traditionella förmåner som tidigare generationer gjort vilket gör att andra krav ställs på organisationer när de ska attrahera personer med rätt egenskaper och kvalifikationer till sig. Studier har visat att mediantiden för en anställd att stanna på en arbetsplats är fyra år. Med detta i beaktning menar Langan (2000) att lojaliteten mellan arbetsgivare och arbetstagare, som den var förr, är borta.

Ett förändrat samhälle har tvingat organisationer att arbeta på ett annat sätt än tidigare för att kunna behålla sin konkurrenskraft. Människor som söker arbete tenderar att söka sig till organisationer där organisationens värderingar matchar individens personliga värderingar (Langan 2000). Menesens och Kleiner (2002) menar att även organisationer har en förhoppning om att kunna anställa personer med liknande värderingar som organisationens. Organisationer som lyckas erbjuda en arbetsmiljö, lön och andra förmåner som passar potentiella arbetssökande har större chans att göra en lyckad rekrytering än organisationer som inte fullt ut har insett vad dessa önskar. Langan (2000) anger att det finns en koppling mellan vad organisationen erbjuder och vilka sökande de kommer att få. Om organisationen söker efter den bästa arbetskraften för dem, måste de också vara beredda på att erbjuda och möta de behov som denna grupp efterfrågar. Detta är en faktor som kan vara avgörande för att attrahera, anställa och sedan få behålla den person som organisationen söker. Nyckeln till en stabil och nöjd arbetsstyrka är att organisationer lyckas matcha arbetskraftens kvalifikationer med arbetsuppgifterna som denne ska utföra (Langan 2000).

Organisationer som inte förstår frågorna och inte möter problemen som uppstår i rekryteringsprocessen idag kommer att få svårare att rekrytera och behålla kvalificerad personal (Langan 2000). Ett felaktigt beslut under rekryteringsprocessen kan innebära stora kostnader för organisationen både ekonomiskt och tidsmässigt. Studier som gjorts på området har visat att kostnaderna blir störst när organisationen tvingas ersätta en tidigare felaktig rekrytering där arbetstagaren själv avslutar sin anställning. Återigen måste organisationen marknadsföra sig och genomföra en ny rekryteringsprocess för den lediga tjänsten. Dessutom tillkommer kostnader i att utbilda och lära upp den nya personen. Felrekryteringen kan även påverka exempelvis produktionen, försäljningen och kundnöjdheten (Calvasina, Calvasina & Calvasina 2008). Därför betonar Calvasina, Calvasina och Calvasina (2008) att arbetsgivare bör sträva efter att försöka skaffa sig så mycket information och kunskap som möjligt innan en nyanställning görs trots att detta kan verka tidskrävande och dyrt vid första anblick. Detta för att skydda sig mot eventuella onödiga kostnader som kan uppstå i framtiden om en felrekrytering görs.

Rekryteringsprocessen har under de senaste årtiondena förändrats i takt med att samhället har förändrats och utvecklats. Förr i tiden var det lättare att rekrytera personal av flera olika anledningar. När 40-talisterna skulle in på arbetsmarknaden rådde det ett överskott av arbetskraft vilket var en av anledningarna till att rekrytering inte var någon större svårighet för arbetsgivare förr (Guinn 1989). Det var även lättare för organisationer att behålla den rekryterade arbetskraften under längre tidsperioder då arbetare från tidigare generationer var mer lojala mot sin arbetsgivare än dagens yngre arbetare (Lowe, Levitt & Wilson 2008). Förr var rörligheten av arbetskraft väldigt liten men denna kom att öka i takt med exempelvis globaliseringen och ökad konkurrens. Situationen har även förändrats på grund av det ökade

kravet på kompetens och utbildning som uppkommit genom exempelvis teknikutveckling och en förändring på yrkesmarknaden. Yrkesmarknaden har förändrats från att under stora delar av 1900-talet bestå av yrken som inte krävt stora förkunskaper, exempelvis arbete enligt löpandebandet-principen, till tjänsteyrken som kräver större förkunskap och en högre kompetensnivå. Förändringarna i samhället har skapat ett behov av utbildad och kvalificerad arbetskraft, men tillgången är begränsad och konkurrensen hög (Lord & Louchheim 1989).

Tidigare forskning har som ovan visat behandlat svårigheter rörande rekrytering av ny personal. Att lyckas attrahera kompetent personal handlar till stor del om att arbetsgivaren behöver skaffa sig insikt om vad potentiell arbetskraft motiveras av. Nedan kommer den motivationsteori som vi valt att använda som grund och analysverktyg för vår studie att presenteras.

2.2 Teoretisk referensram

2.2.1 Självbestämmandeteorin

Självbestämmandeteorin, eller self-determination theory, är en motivationsteori som behandlar människors möjlighet till utveckling och välbefinnande med hjälp av motivation. Teorin bygger på att det finns inre och yttre motivationsfaktorer och att det handlar om i vilken grad människan upplever att de kan kontrollera och påverka dessa (Deci & Ryan 1985). Graden av motivation påverkas enligt självbestämmandeteorin av i vilken omfattning individer har möjlighet att uppnå sina mål och ambitioner i livet, alltså i vilken grad de har möjlighet att utöva ett självbestämmande över sina liv. Inom självbestämmandeteorin nämns tre grundläggande psykologiska behov som människor behöver uppfylla för att känna sig motiverade och känna ett välbefinnande i livet. Dessa tre behov är *autonomi, kompetens och samhörighet* (Deci & Ryan 2008).

När det kommer till arbetsmotivation menar Gagné och Deci (2005) att yttre belöningar, ofta i form av materiella ting, för att motivera arbete kan vara negativt. Detta då de yttre belöningarna riskerar att överskugga en individs egenintressen och dennes inre motivationsfaktorer, vilket kan påverka individens prestationer negativt. Forskarna påpekar dock att alla yttre belöningar inte är negativa utan att det finns situationer där konkreta belöningar inte behöver påverka motivationen negativt. Det är här självbestämmandeteorin kommer in enligt Gagné och Deci (2005). Inom självbestämmandeteorin ligger vikten på att öka autonomin, självständigheten, hos människor för att skapa motivation och det finns enligt forskarna lägen där yttre motivationsfaktorer som belöningar kan bli autonoma. Dessa autonoma yttre motivationsfaktorer, ihop med de inre motivationsfaktorerna, påverkar den anställdas motivation och därmed även dennes prestationer, förtroende och välbefinnande på arbetsplatsen (Gagné & Deci 2005).

Inom självbestämmandeteorin delas motivation upp i *autonomous motivation* och *controlled motivation*. Dessa står i kontrast till amotivation som används för att beskriva avsaknad av motivation och vilja. Autonomous motivation är den sortens motivation som uppstår när personer motiveras av egna intressen och inre vilja (Deci & Ryan 2008). Enligt Gagné och Deci (2005) innebär autonomous motivation att individer upplever en känsla av frivillighet, att de gör något för att det är kul, givande eller intressant. Autonomous motivation innebär även att individer känner att de har ett mått av valmöjlighet, att de har möjlighet att fatta egna beslut. Inom controlled motivation sker istället aktiviteter under tvång, där individen får känslan av att omgivningen ställer krav på dennes engagemang. Ett exempel på controlled

motivation är yttre belöningar där belöningarna fungerar som ett verktyg för att skapa handling hos individer (Gagné & Deci 2005). Controlled motivation behöver dock inte enbart skapas via belöning utan individers beteende kan även styras med hjälp av olika former av bestraffning. Vid controlled motivation får människan en känsla av att tänka och handla utefter omgivningens förväntningar och krav (Deci & Ryan 2008).

Deci och Ryan (2008) beskriver som nämnt tre grundläggande behov för att känna motivation. Ett av dessa behov är *kompetens* vilket innebär att människan känner sig tillräckligt kvalificerad att klara de utmaningar den ställs inför som exempelvis utföra tilldelade arbetsuppgifter. Alternativt att individen erbjuds utbildning för att höja dennes kompetensnivå. Behovet av kompetens är en viktig faktor för att individen ska känna att den kan bidra i aktiviteter och känna sig betydelsefull. Kompetensen är även en viktig beståndsdel för att individen ska kunna ha möjlighet att påverka och fatta egna beslut. Detta leder oss in på behovet av *autonomi* vilket handlar om graden av självbestämmande. Möjligheten till autonomi bygger på att individen kan påverka och fatta egna beslut vilket kräver omgivningens förtroende. Vikten av självständighet och ett eget ansvarstagande ligger i fokus för att skapa autonomi. Det sista grundläggande behovet för att känna motivation är *samhörighet* som handlar om att individen upplever social tillhörighet både i privat- och arbetsliv. Individen har ett behov av att känna att den passar in och blir sedd och accepterad av omgivningen. Här blir till exempel feedback en viktig faktor. Samhörighet handlar om att genom den sociala kontexten uppnå en känsla av trivsel och social tillfredsställelse (Deci & Ryan 2008; Gagné & Deci 2005).

Deci och Ryan (2008) uppger att forskning har visat att resultatet av användandet av autonomisk motivation skiljer sig gentemot kontrollerad motivation. Det har framkommit att det går att uppnå större välbefinnande och effektivitet hos individer om motivationen bygger på autonomi. Samt att det är lättare att skapa långvarighet i det förändrade beteendet. Deci och Ryan (2008) lyfter fram vikten av att individer upplever att de tre grundläggande behoven, kompetens, autonomi och samhörighet, är tillfredsställda för att kunna uppnå optimal funktion.

2.2.2 Kompetens

Nedanstående beskrivningar under rubrikerna kompetens, autonomi och samhörighet om vad generation y värdesätter och motiveras av utgör en profil för generationen. Detta innebär att inte alla beskrivningar behöver stämma in på alla individer som tillhör generation y.

Behovet av kompetens handlar som vi beskrev ovan om att ha förmågan och kunskapen att klara de utmaningar livet ställer en inför. Kompetens är något som uppges vara av stor vikt när det kommer till generation y. Generation y har generellt sett högst utbildning av de generationer som befinner sig på dagens arbetsmarknad. Vikten av utbildning är något som genomsyrat hela generationens uppväxt, vilket har lett till att kompetens, kunskap och utbildning är något som personer från denna generation värdesätter högt (Ng, Schweitzer & Lyons 2010; Lowe, Levitt & Wilson 2008). Generation y beskrivs enligt Meier och Crocker (2010) vara mer motiverade, utbildade och ha högre krav på och i sitt arbetsliv än tidigare generationer. Att generation y ställer högre krav än tidigare generationer på sin arbetsmiljö är något som även framhävs av Earle (2003). Det är av vikt att organisationer har kunskap om dessa krav då generation y inte räds att byta jobb om de upplever att de inte trivs eller är missnöjda med något på den nuvarande arbetsplatsen. Trivsel på arbetsplatsen blir en viktig faktor för att motivera generation y på grund av deras syn på arbete. För generation y är inte

arbete bara ett sätt att försörja sig utan de ser mer arbetet som en del av livet som ska fungera och passa ihop med alla andra delar. De vill att deras arbete ska ha en vidare mening än att bara fungera som en inkomstkälla. Det är viktigt att arbetet känns meningsfullt och utvecklande och att de i arbetet erbjuds möjlighet till vidareutveckling (Earle 2003). Spiro (2003) påpekar också vikten av att erbjuda möjlighet till vidareutbildning för att kunna attrahera generation y och uppger att kravet på vidareutbildning är en av de saker där generation y skiljer sig från tidigare generationer.

Meier och Crocker (2010) uppger att generation y har en enorm potential och kommer spela en viktig roll i samhällsutvecklingen. Generation y går in i arbetslivet med tron om att de klarar allt, samtidigt som de har en högre teknologisk kunskap än tidigare generationer. Den höga teknologiska kunskapen kommer från att generationen växt upp med teknologi vilket har lett till att de inte räds förändringar (Meier & Crocker 2010; Kapoor & Solomon 2011). Generation y:s uppväxt med ständiga påtryckningar på utbildning och den snabba teknikutveckling, som gjort den vana vid förändringar, är några av de faktorer som troligtvis ligger bakom behovet av kompetensutveckling hos generation y. Hurst och Good (2009) uppger att en viktig motivationsfaktor för personer som tillhör generation y är möjligheten att växa och utvecklas, både i arbete och privat. En strategi som de uppger för att försöka tillgodose detta behov är att organisationer erbjuder vidareutbildningar samt ger de anställda utmanande och varierande arbetsuppgifter. Generation y värdesätter enligt Ng, Schweitzer och Lyons (2010) utmanande och varierande arbetsuppgifter då de har en låg tolerans för enformiga arbetsuppgifter som de anser inte är utvecklande.

Spiro (2003) anvisar coaching och mentorskap som ytterligare strategier för att tillgodose behovet av kompetens hos anställda personer från generation y. Generation y motiveras av att ha en mentorsliknande relation med någon högre uppsatt anställd som har arbetat inom organisationen en längre period. Mentorn har i uppgift att visa vilka kunskaper den anställda behöver förbättra samt stötta den anställda och få den att känna att den klarar av att ta sig an mer avancerade uppgifter. Generation y har förmågan att hantera flera olika uppgifter samtidigt och behöver utmanande arbetsuppgifter för att hålla motivationen uppe. Generation y är överlag en målinriktad generation och de arbetar bäst när de får arbeta mot små mål som går att uppnå relativt snabbt. Spiro (2003) uppger att möjlighet till vidareutbildning är en av de viktigaste faktorerna för att utveckla en bra coaching strategi. Vidareutbildning kan ske på olika sätt så som över Internet, inom organisationen och genom externa utbildningar. För att attrahera generation y bör organisationer satsa på att erbjuda vidareutbildning i stor omfattning och då gärna de senaste utbildningarna på området (Earle 2003). Generationen eftersträvar personlig utveckling där mentorskap blir en viktig faktor för att motivera och hjälpa den anställda att utveckla sin kunskap (Meier & Crocker 2010).

Generation y är en generation som är globalt och socialt medvetna vilket har bidragit till att de motiveras mer av att ha ett meningsfullt arbete där det finns potential att bidra till en bättre värld. De värderar sin familj och att kunna njuta av ett balanserat liv snarare än att tjäna mycket pengar (Allen 2004). Generation y vill gärna att företagen de arbetar i har liknande värderingar som de själva och ser gärna att företagen arbetar för en god samhällsutveckling där inte enbart ekonomisk tillväxt står i fokus. Då organisationer som tar samhällsansvar har visat sig vara bättre på att locka till sig arbetskraft från den yngre generationen bör arbetsgivare utnyttja sitt rykte kring det sociala ansvaret (Greening & Turban 2000). Detta för att locka till sig generation y samt motivera och engagera dem i meningsfulla och utmanande arbeten (Ng, Schweitzer & Lyons 2010).

2.2.3 Autonomi

Att motiveras genom autonomi handlar, som vi nämnde tidigare, till stor del om att kunna fatta egna beslut, vara självbestämmande, ta ansvar och känna en frihet i sitt arbete. Enligt Meier och Crocker (2010) motiveras generation y av att känna frihet att själva bestämma hur deras arbetsuppgifter ska utföras, de vill inte ha en chef som ger dem instruktioner oavbrutet. Forskarna anser att om chefer tillåter sina anställda att tänka fritt och bestämma över sina arbetsuppgifter kan de fått ett bättre resultat än om chefer väljer att styra hela arbetsprocessen. Även Spiro (2006) skriver att generation y ogärna tar order om hur arbetet ska genomföras. Ett arbetssätt som motiverar generationen är att sätta upp små mål med tajta deadlines där de får möjligheten att skapa äganderätt över sina arbetsuppgifter.

Hurst och Good (2009) anser att organisationer bör arbeta för att skapa en flexibel arbetsmiljö där de anställda får möjligheter att ta eget ansvar för att på så sätt skapa motivation och engagemang. Flexibilitet är även ett begrepp som Meier och Crocker (2010) belyser i sin forskning om generation y. Enligt dessa forskare är flexibilitet något som generation y värdesätter högt i form av att få möjligheten att styra sin arbetstid till viss del själv och inte ha fasta tider för när arbetsdagen ska börja och sluta. Kapoor och Solomon (2011) presenterar generation y som optimistiska och uttrycksfulla samt att de önskar ett arbete som är betydelsefullt. Generationen följer gärna instruktioner så länge dessa är av övergripande karaktär och lämnar utrymme för den anställda att själv bestämma över arbetssättet.

Kapoor och Solomon (2011) uppger att det är viktigt att de anställda känner att de har både kunskapen och möjligheten att påverka, ha inflytande på sin arbetsplats och känner sig produktiva och att det är organisationernas uppgift att främja denna känsla. Hurst och Good (2009) beskriver att en av generation y:s mest intressanta egenskap är att de har en stor förväntning på att de kan vara med och bidra till beslut i organisationen. Dessa förväntningar grundar sig i att generationen har växt upp i ett samhälle där de fått vara med och påverka och ifrågasätta exempelvis sina föräldrars och lärares beslut. Organisationerna kan inte förlita sig lika mycket på traditionella löne- och förmånssystem med fast anställning utan istället erbjuda en arbetssituation som tillåter individer att växa, utvecklas och ta ansvar. Även Gibson, Greenwood och Murphy (2009) skriver att generationen motiveras av att ta eget ansvar och att kunna styra över hur de ska arbeta.

2.2.4 Samhörighet

Samhörighet handlar om behovet av social tillhörighet och sociala interaktioner. Behovet av social tillhörighet både i privat- och arbetsliv är något som flera forskare uppger är en stark motivationsfaktor för generation y (se exempelvis Hurst & Good 2009; Spiro 2006; Yeaton 2008). Spiro (2006) menar att generationen kräver balans och flexibilitet främst när det kommer till att få ihop vardagen med arbete och privatliv. Generation y värderar sin fritid starkt och vill både ha tid och ekonomiska resurser till att uppfylla sina drömmar. Generationen är angelägen om att värna om familj och vänner och värdesätter kvalitetstid med familjen framför att skapa en framstående karriär. En hög lön är till viss del betydelsefullt men generellt sett motiveras generationen mer av möjligheten att balansera arbetslivet med privatlivet. Enligt Ng, Schweitzer och Lyons (2010) värderar generationen familjen i första hand. Detta då de sett sina föräldrar arbeta långa dagar och varit lojala mot sina arbetsplatser trots att organisationen inte behandlat dem med samma lojalitet och omtanke (Loughlin & Barling 2001). Att ha upplevt detta ska ha bidragit till att generation y inte vill hamna i samma situation. De är därför måna om att prioritera familjen i första hand och väljer arbeten som tillåter dem att göra det (Ng, Schweitzer & Lyons 2010). Enligt Atkinson (2008) ser

generation y sitt arbete som ett sätt att tjäna ihop pengar för att finansiera sin fritid och de ser på tid som en valuta som värdesätts högt. Denna syn på arbete skiljer sig gentemot tidigare generationers syn som var att arbete var något som man var tvunget att ha, dels för att överleva och kunna köpa mat men senare för att kunna ha ett liv vid sidan av jobbet. Generationen före generation y värdesatte också balans mellan privat- och arbetsliv men inte i samma utsträckning, de ville snarare tjäna pengar för att kunna använda dessa till att göra saker med sin familj. De ville inte riskera att få mindre uppskattning från arbetsgivare till fördel för att spendera tid med sin familj (Earle 2003; Kapoor & Solomon 2011). Generation y ser arbetet som en del av livet och lägger därför större vikt vid att det ska vara tillfredställande (Meier & Crocker 2010).

Enligt Meier och Crocker (2010) har generation y ett stort behov av feedback från sina chefer, de vill bli individuellt behandlade och de söker bekräftelse oavsett om det resulterar i positiv eller negativ respons. Även Hurst och Good (2009) poängterar vikten av snabb och kontinuerlig feedback på generationens prestationer. Generation y:s behov av ständig feedback grundar sig i deras uppväxt. Generation y har växt upp i ett samhälle med en exploderande teknikutveckling. De kommunicerar ofta via sociala medier och textmeddelanden vilket har gjort dem vana vid och skapat ett behov av snabb återkoppling (Kapoor & Solomon 2011). Generation y har även växt upp i ett samhälle där det skapats en mentalitet kring att alla barn ska få beröm och pris oavsett resultat och engagemang, det ska vara lika för alla och ingen ska känna sig utanför (Meier & Crocker 2010). Earle (2003) påpekar att generation y är motstridiga till hierarkier och strikt styrning, de föredrar snarare en organisation som tillåter självständighet men ändå har strukturella ramar. De önskar arbeta i en organisation där begrepp som gemenskap, erkännande och engagemang värdesätts. Earle (2003) hävdar att anställda som tillhör generation y önskar uppskattning, erkännande och uppmuntran från chefens håll för att känna att de blir behandlade som jämlikar.

Enligt Meier och Crocker (2010) är arbetsmiljö en faktor som organisationer bör arbeta med för att attrahera och motivera generation y. I en undersökning de utfört framkom att majoriteten av anställda tillhörande generation y själva ansåg att arbetsmiljön var en viktig faktor för att motivera dem. Känsla av samhörighet och trivsel på arbetsplatsen visade sig kunna vara avgörande för den anställdes engagemang och lojalitet. Generation y trivs när kommunikationsmöjligheterna med andra anställda är stor, exempelvis vid arbete som sker i grupp (Meier & Crocker 2010). Att arbeta i grupp är något som generation y är vana vid från sin uppväxt, speciellt från skolan där de ofta fått arbeta i grupp vid olika projekt och presentationer (Lowe, Levitt & Wilson 2008) vilket gjort att de även värderar det sociala samspelet i arbetslivet (Lyons 2003).

Sammanfattningsvis kommer begrepp från kategorierna kompetens, autonomi och samhörighet att ligga till grund för vår empiriska undersökning. De begrepp från kategorin kompetens som valts ut är; utvecklingsmöjligheter, mentorskap, varierande arbetsuppgifter, samhällsansvar och meningsfullt arbete. Under autonomi är det begreppen; ansvar, möjlighet till påverkan och självständighet och under kategorin samhörighet är det begreppen; feedback, balans och samarbete som valts ut.

3 Metod

I detta avsnitt kommer vi lyfta fram vilken metod vi har valt att använda oss av i vår undersökning. Först kommer vi presentera vårt metodval, sedan det praktiska arbetet med insamling av data med urval och kodning. Avslutningsvis förs en diskussion om metodens reliabilitet, validitet och metodkritik.

3.1 Metodval

Vi har utgått från en kvalitativ metod då vi i enlighet med Jacobsen (2002, s.145) utgått från ett tolkande perspektiv där syftet med forskningen är att försöka tolka och förstå sociala sammanhang och bakomliggande faktorer. Syftet med vår undersökning är att försöka förstå om och hur mycket insikt vi uppfattar, utifrån vad vi finner i deras platsannonser, att arbetsgivare inom den offentliga sektorn idag har om den yngre generationens värderingar och behov. Den kvantitativa undersökningsmetoden som enligt Halvorsen (1992, s.78) ska användas när forskningen är av statistiskt slag, där data är numerisk och fokus ligger på att mäta hade varit olämplig för att undersöka insikt då insikt är svårt att mäta.

Vi har i vår undersökning använt oss av en kvalitativ innehållsanalys som metod som enligt Lundman och Hällgren Graneheim (2012, ss.187-189) går ut på att en analys av utvalda texter görs, där forskaren försöker finna och tolka bakomliggande teman. Anledningen till att vi valde att använda oss av metoden innehållsanalys är att vi ville undersöka tryckta dokument i form av platsannonser då det är där vi tror den första interaktionen mellan arbetsgivare och arbetssökande sker. I vår kvalitativa textanalys har vi varit intresserade av helhetsperspektivet i varje platsannons samt de separata meningarna och orden då det är delarna som skapar helheten. Detta då helhetsbilden enligt Esaiasson (2007, s.235) kan ge en annan bild än de olika delarna var för sig samt att det kan finnas ett dolt innehåll. Vi har valt att utgå från ett tolkningsperspektiv där det handlar om hur vi som analyserat texterna har tolkat ord och meningars betydelse.

Vi har valt att göra denna textanalys på platsannonser från Arbetsförmedlingens e-tjänst Platsbanken. Idag finns det olika medier dit arbetsgivare som vill annonsera ut jobb kan vända sig till, till exempel tidningar, sociala medier och internetsidor som erbjuder platsannonstjänster. Som arbetssökande kan man vända sig till Platsbanken i jakten på jobb. Arbetsförmedlingen är en offentligt reglerad verksamhet och därför antar vi att många offentliga organisationers platsannonser i främsta hand annonseras ut där. Eftersom vi vill belysa hur offentliga organisationer arbetar för att attrahera generation y har vi valt att utgå från Arbetsförmedlingens e-tjänst i vår insamling av platsannonser. Vi har valt att utgå från platsannonser som vi uppfattat skulle kunna vända sig till personer tillhörande generation y.

Syftet med vår undersökning har varit att ta reda på om offentliga organisationer tar generation y:s behov och värderingar i beaktning vid rekrytering. För att kunna besvara vår frågeställning har vi tagit reda på om offentliga organisationer i sina platsannonser betonar i förväg utvalda nyckelord från genomgången litteratur. Vi har i enlighet med Esaiasson (2007, ss. 244-245) gjort en stor del av det analytiska arbetet i ett tidigt stadium. Detta då vi genom att utgå från förhandsdefinierade kategorier redan skapat avgränsningar för vilka svarsalternativ som kan bli relevanta. Vi har samlat in och undersökt platsannonser till det att vi kände att vi hade tillräckligt med material för att kunna urskilja mönster. När vi undersökt de utvalda platsannonserna har vi letat efter om i förväg utvalda nyckelord används i annonserna. Vi har inte enbart letat efter de specifika nyckelorden i sig utan även efter

meningar som vi tolkat som ett uttryck för dessa. Intresset har inte legat i hur många gånger orden används utan enbart ifall de används. Vi har utifrån detta gjort tolkningar om organisationerna verkar vända sig till generation y och om de tar deras värderingar och behov i beaktning vid utformning av sin platsannons.

3.2 Urval

För att undvika att skapa urval som var för litet och snävt där risken fanns att vi inte skulle få ut tillräckligt med information, för att genomföra en analys som det går att dra hållbara slutsatser, från valde vi att börja brett i enlighet med Esaiassons (2007, s.248) rekommendationer. Vi utgick från en population vilket enligt Bryman (2011, s.179) innefattar hela den samling med enheter, i vårt fall dokument, som urvalet sedan görs från. Vår population begränsades först till offentliga organisationer eftersom det enligt konsultföretaget Kairos Future (2010) är de som står inför den största utmaningen med att lyckas attrahera generation y. Vi valde sedan att utgå från arbetsförmedlingens e-tjänst Platsbanken där vi begränsade urvalet till att enbart välja yrken som hör till kategorin ”Administration, ekonomi, juridik”. Detta då vi har uppfattningen om att dessa yrkesgrupper oftast kräver eftergymnasial utbildning. För att anpassa sökningen ytterligare till vårt syfte begränsade vi annonserna genom att enbart välja yrkeskategorin ”Administratörer inom offentlig förvaltning”.

Vi har i vårt urval gjort vad Bryman (2011, s.194) anger som bekvämlighetsurval i den bemärkelsen att vi har valt att använda platsannonser som var tillgängliga för oss under vald insamlingsperiod. Urvalet skedde från de platsannonser som hade lagts upp på Platsbanken under denna period. Utifrån dessa valde vi ut de platsannonser vi ansåg passa vårt syfte och forskningsfrågor. Urvalet har därför gjorts i flera steg och målet med uppsatsen har styrt urvalet i enlighet med Brymans (2011, s.350) definition av målstyrt urval. Vårt stickprov vid bekvämlighetsurval har gjorts från de dokument som var tillgängliga under den specifika tidsperioden och vid användandet av ett målstyrt urval har vi som forskare valt ut de för vår studie aktuella dokumenten. Då dessa metoder bygger på icke-sannolikhetsurval där populationen ofta är okänd kan inte resultaten från vår empiriska undersökning generaliseras till en population (Bryman 2011, s.194, 392). För att ändå stärka generaliserbarheten i vår studie har vi som beskrivit ovan försökt definiera och begränsa vår population från vilken urvalet har gjorts.

Vidare sorterade vi annonserna inom kategorin efter nyast inlagda annonser för att kunna begränsade insamling till platsannonser som kom från en och samma tidsperiod, tidsperioden kom att styra vårt urval (Bryman 2011, ss.286-287). Vi började gå igenom de annonser som var nyast utlagda och gick bakåt i datum till dess att vi kände att vi hade fått tillräckligt med information och vi började se mönster i informationen som gick utvinna ur annonserna. De annonser som kom att undersökas var de som publicerats mellan 2013-04-26 och 2013-05-03. Några av dessa annonser ansåg vi inte gav tillräckligt med information och dessa har vi medvetet valt bort. Vi valde att sätta en gräns vid minst tre olika funna nyckelord i en platsannons för att informationen i den skulle räknas som tillräcklig. Dessa begränsningar gjordes utifrån Esaiassons (2007, ss.248-249) råd att forskaren i urvalssituationer bör sträva efter att utforma urvalet så att man inte missar eller råkar förbise relevant information, även fast han medger att det är näst intill omöjligt att inte missa något. Vi är medvetna om att vårt urval har inneburit begränsningar i information och att vi med ett annat urval möjligtvis fått fram andra data. De begränsningar som gjorts är grundade i vad denna undersökning syftar till att frambringa. Begränsningarna gjordes även utifrån flera praktiska skäl som exempelvis tid

och tillgänglighet vilket Esaiasson (2007, ss.248-249) anger är något som bör tas i beaktning och gör att forskare tvingas göra begränsningar i val av material.

I vår empiri har vi valt att göra en begränsning av generationsgruppen generation y och utgått från personer som har studerat vidare efter avslutad gymnasieutbildning. I valet av platsannonser togs de platsannonser som verkar vända sig till personer mellan 22-30 år och där det krävdes högskole- eller universitetsutbildning ut. Detta för att identifiera annonser som potentiellt kan anses vända sig till generation y. Vi har kommit fram till dessa åldrar genom att först ställa kravet på högskole- eller universitetsutbildning. Vi har utgått från att man som tidigast kan påbörja en akademisk utbildning när man fyllt 19 år och räknar med att de flesta utbildningar är minst 3 år, alltså 19+3=22. Vi ville även eliminera de platsannonser som krävde minst 5 års erfarenhet eller allt för stora krav på tidigare erfarenheter så som chefsbefattning. Detta då vi upplever att dessa krav gör att arbetsgivaren inte vänder sig till generation y. För att ändå ha ett litet spann, då alla inte påbörjar en utbildning direkt efter gymnasiet valde vi att sätta den övre gränsen till 30 år. Vår målgrupp är alltså de som är födda mellan åren 1983 och 1991.

3.3 Kodning

Som vi angav i avsnittet om självbestämmandeteorin finns det tre grundläggande behov som behövs tillfredställas för att skapa motivation. Dessa tre är som beskrivet ovan autonomi, kompetens och samhörighet. Det är dessa tre faktorer som vi har använt som analysverktyg och som grund under vår insamling av data. Dessa användes även för att skapa en struktur där beskrivningar av vad som karakteriserar generation y placerades in under den av faktorerna som den hörde bäst ihop med utifrån beskrivningarna av de olika faktorerna. Beskrivningarna från litteraturen av vad som karaktäriserar generation y resulterade i en profil av generationen från vilken vi valde ut relevanta nyckelord.

Under kategorin autonomi valde vi att lyfta fram nyckelorden ansvar, möjlighet till påverkan och självständighet utifrån den beskrivning av autonomi som görs i självbestämmandeteorin. Utvecklingsmöjligheter, mentorskap, varierande arbetsuppgifter, samhällsansvar och meningsfullt arbete är nyckelord som vi valde ut från vårt avsnitt om motivationsfaktorn kompetens. Under den sista motivationsfaktorn samhörighet valde vi nyckelorden feedback, balans och samarbete. Gemensamt för ovanstående nyckelord är att det är faktorer som generation y motiveras av och inte faktorer som beskriver deras personliga egenskaper, exempelvis att personer som tillhör generation y är resultatinriktade eller har en hög utbildning. Vissa begrepp som har belysts starkt i teorin, exempelvis flexibilitet, har vi valt att inte ta med som ett eget nyckelord då vi anser att det sammanflätas med nyckelorden balans och självständighet.

Med de utvalda nyckelorden från teorier kring generation y:s värderingar och behov skapade vi ett kodningsschema för att kunna bearbeta informationen i de utvalda platsannonserna. Med inspiration från Lundman och Hällgren Graneheim (2012) strukturerade vi upp ett kodningsschema som består av kolumnerna; meningsenheter, kondenserade meningsenheter, koder och kategorier. De meningar vi ansåg innehålla något av de utvalda nyckelorden eller något som vi tolkade vara ett uttryck för något av dessa förde vi in i kolumnen meningsenheter. För att förtydliga och förkorta meningarna bearbetades meningarna så att överflödig information togs bort, vi skapade kondenserade meningsenheter. Utifrån de kondenserade meningsenheterna gjorde vi tolkningar kring vilka nyckelord dessa meningar

var ett uttryck för. Nyckelorden placerades in i kolumnen koder och under kolumnen kategori angavs vilken av de tre grundläggande faktorerna som nyckelordet tillhörde.

Tabell 1: Kodningsschema
Exempel på vårt kodningsschema. Meningar som vi tolkat tala emot ett nyckelord, i detta fall balans mellan arbetsliv och privatliv, är markerat med röd text.

Meningsenheter	Kondenserade meningsenheter	Koder	Kategorier
Arbetsuppgifterna utgörs av allmän studievägledning, information till studentgrupper och individuell studieplanering via besök, telefon och e-post. Vidare ingår uppgifter såsom arbete med utbildningsinformation och allmän administration utifrån verksamhetens behov.	Arbetsuppgifterna utgörs av allmän studievägledning, information till studentgrupper och individuell studieplanering. Vidare ingår uppgifter såsom arbete med utbildningsinformation och allmän administration.	Varierande arbetsuppgifter	Kompetens
Arbetet kräver också ett nära samarbete med våra övriga administratörer, såsom programledare, utbildningsadministratörer och prefekter.	Arbetet kräver nära samarbete med övriga administratörer	Samarbete	Samhörighet
Arbetet kräver också att du är öppen och fungerar väl i arbete som utförs självständigt liksom i grupp.	Kräver att du fungerar väl i arbete som utförs självständigt.	Självständighet	Autonomi
Då verksamheten finns placerad i både Kalmar och Växjö måste du vara beredd att tjänstgöra på båda orterna.	Då verksamheten finns placerad i både Kalmar och Växjö måste du vara beredd att tjänstgöra på båda orterna.	Balans	Samhörighet

När vi hade skapat en mall för vårt kodningsschema valde vi i enlighet med rekommendationer från Altheide (2004 se Bryman 2011, s.506) att testa detta på några slumpmässigt utvalda platsannonser från offentliga verksamheter. Efter testkörningen reviderades kodningsschemat genom att vi tog bort och/eller lade till samt omdefinierade de nyckelord som vi antingen upplevde inte fungerade eller som vi saknade. I enlighet med Brymans (2011, s.525) rekommendationer läste vi igenom platsannonserna en första gång utan att göra tolkningar. Här sorterade vi bort de annonser vi antingen ansåg inte vände sig till generation y eller innehöll knapphändig information. Vi läste igenom de utvalda platsannonserna på nytt och gjorde tolkningar kring det vi läste. Vi kodade platsannonserna och granskade funna nyckelord utifrån ett kritiskt förhållningssätt.

Kodningsschemat skapades som ett verktyg för att kunna analysera vår insamlade data. För att förenkla och skapa en översikt över vår insamlade data i respektive kodningsschema sammanställdes detta i en tabell. Tabellen är uppdelad i tre delar efter de tre kategorierna autonomi, kompetens och samhörighet under vilka nyckelorden har placerats in. För varje annons valde vi att föra in de kondenserande meningsenheterna som vi funnit under det nyckelord och den kategori som vi hade kopplat dem till i kodningsschemat. Tabellen

använde vi för att genomföra vår analys då den gav en överblickbar bild av resultatet. Vi gjorde även en sammanställd version av vår tabell där närvaro och frånvaro av nyckelord belystes med hjälp av tecken istället för text. Mening eller ord vi tolkat som ett uttryck som talar för att annonsörerna erbjuder nyckelordet har symboliserats med plustecken och vid meningar eller ord som uttryckte något som vi tolkat tala emot nyckelordet valde vi att använda symbolen minustecken (se bilaga). Analysen är strukturerad efter de tre kategorierna kompetens, autonomi och samhörighet från vårt valda analysverktyg självbestämmandeteorin. I enlighet med Bryman (2011, s. 528) har vi gjort en tematisk analys i den bemärkelsen att vi har sökt efter bakomliggande teman vilket är vanligt i en kvalitativ innehållsanalys.

3.4 Reliabilitet och validitet

Som nämnt har vi i vår studie en kvalitativ ansats där mätning inte är det främsta intresset. Vissa forskare har diskuterat hur relevanta begrepp som reliabilitet och validitet är för den typen av forskning. Därför har vi med råd från Bryman (2011, ss.351-352) valt att använda oss av en anpassad utformning av reliabilitet. Denna anpassning har inte ändrat begreppets betydelse men fokuseras mindre på frågor som rör mätning. Den externa reliabiliteten som berör replikerbarheten kan vara svår att argumentera för i kvalitativ forskning då den sociala kontexten förändras. Det är enligt Bryman (2011, s.352) omöjligt att frysa en social miljö och sociala betingelser. Vi är medvetna om att ord har olika betydelse för olika personer och i olika sammanhang vilket Esaiassons (2007, s.253) poängterar är av vikt att forskarna vid tolkning är medvetna om. Detta är en av anledningarna till att kvalitativa studier som bygger på tolkning är svåra att replikera. Dock har vi försökt stärka replikerbarheten, även benämnt överförbarheten, med hjälp av fylliga och täta beskrivningar i enlighet med Brymans (2011, s.355) rekommendationer och utförligt beskrivit vårt tillvägagångssätt. Om vi i forskarlaget har varit oeniga om hur informationen i platsannonserna ska tolkas har en diskussion förts där vi har förklarat vår syn för varandra och efter detta fattat ett gemensamt beslut. Vi anser att den interna reliabiliteten är hög då vi båda står bakom allt resultat i vår studie i enlighet med vad Bryman (2011, s.352) uppger.

Som vi nämnt har forskare fört en diskussion kring användandet av begreppet validitet inom kvalitativ forskning där begreppets relevans ifrågasätts då validitet kopplas ihop med mätning (Bryman 2011, s.351). Utifrån Johannessens och Tuftes definition (2003, ss.240-241) av validitet anser vi att validitet inte är relevant för vår studie då vi inte är intresserade av att mäta eller att generalisera studiens resultat.

I vår studie har vi använt oss av granskade vetenskapliga artiklar som enligt Friberg (2012, ss.48-49) ses som rimligtvis säkra källor. Tidningsartiklar, som inte kategoriseras som säkra källor har vi enbart använt för att åberopa allmänt intresse. I enlighet med Fribergs (2012, ss.48-49) rekommendationer har vi valt att enbart använda studentlitteratur i vårt metodkapitel. Detta för att studentlitteratur kan innehålla egna åsikter från författaren till boken.

3.5 Metodkritik

Vi valde att använda oss av kvalitativ innehållsanalys då vi ansåg att det passade vårt syfte bäst. Syftet med denna studie är att undersöka om och hur mycket insikt arbetsgivare idag har om vad generation y värderar och motiveras av, vilket hade kunnat undersökas genom exempelvis intervjuer. Dock ansåg vi att det var bättre att genomföra en innehållsanalys på platsannonser. Detta då vi var intresserade av arbetsgivarnas insikt i det avseendet om de

verkar ha uppfattat generationens behov och har de kunskaper som behövs för att attrahera ny arbetskraft tillhörande generation y. Bakgrunden till detta var det praktiska problem som vi fann att organisationer står inför idag, vilket är att fylla det gap som skapas i arbetskraften på grund av den generationsväxling som nu sker. För att kunna besvara vår problemformulering kom vi fram till att fokus behövde ligga på att sätta oss in i den aktuella och relevanta litteraturen. Detta då litteraturen skulle fungera som grund för vår empiriska undersökning och innan vi satt oss in tillräckligt i ämnet skulle vår empiriska undersökning inte ge oss något. Ytterligare en fördel med metoden innehållsanalys att vi genom val av denna metod inte var beroende av någon utomstående aktör utan hade en större tillgänglighet till vårt empiriska material. Vi kunde välja att genomföra vår empiriska del när vi kände oss tillräckligt förberedda. Fördelen med att använda sig av dokument istället för intervjuer, observationer och enkäter är tillgången till materialet. Vi är medvetna om att det kan finnas brister även i det tillvägagångssättet men anser att dessa brister är färre än dess fördelar i vårt fall.

En fördel med innehållsanalyser i stort är att deras utformning gör att det går lätt att beskriva hur man gått tillväga i sin empiriska undersökning (Bryman 2011, s.296). Användandet av ett kodningsschema hjälper till att förtydliga vårt tillvägagångssätt då vi i det angett hur vi kodat vårt empiriska material. Detta gör att undersökningen blir lätt att replikera. Metoden erbjuder även ett flexibelt tillvägagångssätt som fungerar på ett brett område av skriftlig information. Den sista fördelen som vi kommer lyfta fram här är att vi som forskare enligt Bryman (2011, s.296) inte påverkar utfallet i lika hög grad som vi gjort om vi till exempel gjort intervjuer eller observationer. Den data, som vårt empiriska material består av, står skrivet och ändras inte för att vi undersöker den. Vid en intervju eller observation kan forskarnas närvaro påverka respondenternas svar och beteende, alltså den data som framkommer.

En nackdel med vårt val att använda metoden innehållsanalys är att man som forskare är beroende av de dokument som den empiriska undersökningen bygger på. Är dokument som undersöks bristfälliga är risken stor att även innehållsanalysen blir det (Bryman 2011, ss.296-297). Här fanns en risk för oss, att platsannonserna som vi undersökte skulle innehålla begränsat med information. För att minimera denna risk valde vi i vårt urval att bestämma att de platsannonser där vi fann mindre än tre nyckelord inte skulle tas med. Även om vi ovan sa att kodningsschemat är en fördel för replikerbarheten så finns det även en nackdel med kodningsschemat då det rymmer ett visst mått av tolkning. Även om det framgår i schemat hur vi kodat vårt material så bygger schemat på våra tolkningsgrunder. Vår tolkningsgrund bygger på vår uppväxt och det samhälle vi lever i och är därför inte samma för alla människor (Bryman 2011, s.501). Det gör att andra som vill replikera vår undersökning kanske inte tolkar informationen som framkommer på samma sätt som vi gjort även om de använt samma tillvägagångssätt.

Genomförandet av en innehållsanalys medför svårigheter att få reda på varför något är som det är eller varför något sker. Med en innehållsanalys kan man främst undersöka hur saker är skrivna eller vad som är skrivet, inte varför (Bryman 2011, s.297). Vid använde av innehållsanalys är dock oftast inte syftet att undersöka varför, och så är även fallet för oss. Vårt huvudintresse är om arbetsgivare i offentliga organisationer uppfattar den yngre generationens behov och värderingar och tar detta i beaktning vid rekrytering. Vi kan enbart spekulera om orsaker till varför de tar dessa i beaktning eller inte.

4 Empiriskt resultat

Nedan kommer de resultat som vi kommit fram till i vår empiriska undersökning att presenteras. De tre övergripande kategorierna, kompetens, autonomi och samhörighet kommer fungera som övergripande rubriker under vilka resultatet för de nyckelbegrepp som är kopplade till varje kategori kommer uppges. Resultatet kommer att presenteras i berättande form där exempel från platsannonserna i form av citat av de kondenserade meningarna ur vårt kodningsschema kommer användas för att belysa resultatet.

4.1 Kompetens

Inom kategorin kompetens har vi som nämnt belyst fem nyckelord som vi letat efter i de utvalda platsannonserna. Dessa nyckelord är utvecklingsmöjligheter, mentorskap, varierande arbetsuppgifter, samhällsansvar och meningsfullt arbete. I de platsannonser som undersöktes kunde vi se att vissa organisationer erbjöd möjlighet till utveckling (se bilaga). Exempelvis hittade vi följande meningar; ”Utvecklas - både som människa och i din yrkesroll”, ”Som anställd genomgå en grundutbildning” och ”Tillsammans med teamledare och kollegor arbetar du aktivt med förbättringsarbetet inom ramen för det leanbaserade arbetssättet”. I ingen av de utvalda platsannonserna användes nyckelordet utvecklingsmöjligheter ordagrant, utan annonsörerna hade valt att använda sig av andra formuleringar där vissa var mer tydliga än andra. Ett exempel på en mening som vi tolkade som ett uttryck för att utvecklingsmöjligheter erbjöds, där kopplingen är längre än i ovanstående meningar, är ”Leda enhetens arbetslag och bidra till den fortsatta utvecklingen av arbetslaget”.

I enbart ett fåtal av de undersökta platsannonserna visade organisationerna att de erbjöd en arbetsplats där mentorskap och kunskapsöverföring mellan de anställda var ett av sätt att sprida kunskap mellan personalen (se bilaga). Ett exempel på när vi uppfattade att det i en platsannons trycktes på mentorskap är ”Delge kunskaper eftersom vi arbetar tillsammans i många frågor”. Nyckelordet mentorskap användes aldrig ordagrant i någon av platsannonserna och inte heller begreppet i en liknande form. Det som gick att utskilja gick att koppla till kunskapsöverföring mellan kolleger inom organisationen.

Cirka hälften av de platsannonser vi undersökte innehöll information om att arbetet innefattade varierande uppgifter (se bilaga). I de flesta av dessa annonser hade organisationer listat upp de uppgifter som arbetet innefattade, medan ett antal andra uttryckte detta genom att i annonsen skriva exempelvis; ”Variation av arbetsuppgifter” och ”Omväxlande arbete”. Under kategorin varierande arbetsuppgifter kunde vi i en annons hitta följande två meningar; ”Tycker det är roligt att ha varierande arbetsuppgifter” och ”Huvudsakliga arbetsuppgifter; stödja administratörer och enhetschefer främst i lönesystemet Personec”. Vi hittade ett antal annonser som åskådliggjorde att arbetet inte innehöll varierande arbetsuppgifter, exempelvis sista citatet i meningen ovan och ”Handlägga/utreda ärenden och fatta beslut efter de regelsystem som gäller”.

I mindre än hälften av de undersökta annonserna påvisades att organisationen tryckte på att de tog ett samhällsansvar (se bilaga). De som visade på samhällsansvar gjorde det exempelvis genom att uttrycka sig med orden; ” Vårt arbete bidrar till hållbar tillväxt” och ” Bidrar till ett säkert samhälle och konkurrensneutral handel.” I flera av de platsannonser som uppvisade ett samhällsansvar fann vi även att de tryckte på att den lediga tjänsten innebar ett meningsfullt arbete. Detta genom att de exempelvis uttryckte sig som följande; ”Ett meningsfullt arbete och många kunniga kollegor som vill bidra till ett viktigt samhällsuppdrag”. Under kategorin meningsfullt arbete kunde vi se att mindre än hälften av de undersökta annonserna (se bilaga)

innehöll information om att arbetet betraktades vara meningsfullt genom uttryck som ” Vi ger stöd till bättre liv med god kvalitet vid varje möte”. I några få platsannonser hade annonsörerna valt att uttrycka att de erbjöd ett meningsfullt arbete genom att använda sig av nyckelordet som i denna mening; “Ett meningsfullt och omväxlande arbete med möjlighet att utvecklas”.

4.2 Autonomi

Under kategorin autonomi har vi exemplifierat tre olika nyckelord som skildrar begreppet autonomi. Dessa är ansvar, möjlighet till påverkan och självständighet. Under kategorin ansvar kunde vi hitta att ungefär en tredjedel av de undersökta annonserna innehöll information om nyckelordet (se bilaga). Platsannonserna innehöll exempelvis följande meningar eller liknande; ”Tycker om att ta eget ansvar” och ”Du är ansvarstagande” där annonsörerna erbjöd möjlighet till ansvar i den lediga tjänsten. Vi fann även vissa annonser där det uttrycktes ett krav på att den sökande skulle vara ansvarstagande som ”Arbetsuppgifterna kräver att du tar ansvar” och ”Du ska vara självgående och ta ansvar”.

I cirka hälften av annonserna kunde vi finna begrepp eller ord som uttryckte att man inom organisationerna erbjöd de anställda möjlighet att påverka sin arbetssituation och arbetssätt (se bilaga). Detta såg vi i meningar som exempelvis ”Arbetet innebär att stödja och utveckla arbetet. Ingår i den grupp som driver, planerar och följer upp arbetet” och ”Den här rollen är för dig som stimuleras av att få vara med och påverka”. Vi fann även meningar där möjligheten till påverkan uttrycktes mer subtilt som ”Du tar fram riktlinjer för det sociala omsorgsarbetet”.

I nästan alla av de undersökta annonserna uttrycktes tydligt att anställd personal ska trivas med och kunna arbeta självständigt (se bilaga). Detta framkom genom att nyckelbegreppet självständighet gick att återfinna i nästan alla platsannonser där nyckelordet självständighet eller liknande begrepp användes frekvent. Ett exempel på hur nyckelordet användes i platsannonserna är; ”Erbjuder ett jobb med hög självständighet”. Erbjudande om möjlighet till självständighet uttrycktes i vissa fall mer subtilt som i följande mening; ”Uppdrag att utreda och besluta. Också medverka till att utveckla utredningsmetod och uppföljning”. I vissa annonser kunde vi finna att det ställdes krav i platsannonserna på att den sökande skulle vara självständig, de hade exempelvis uttryckt sig som följande; ”Arbetet ställer krav på självständighet” och ”Krav på att du kan arbeta självständigt och ta egna initiativ”.

4.3 Samhörighet

Under kategorin samhörighet har vi valt att belysa och undersöka följande nyckelord; feedback, balans och samarbete. Nyckelordet feedback eller meningar som uttryckte att organisationen erbjöd ett arbetssätt med frekvent feedback kunde vi inte åtskilja i någon av de undersökta platsannonserna (se bilaga). Balans mellan arbetsliv och privatliv är ytterligare ett nyckelord som inte visade sig användas i stor utsträckning i de platsannonser vi undersökte (se bilaga). Vi hittade dock några exempel som uttryckte detta, bland annat ”Vi eftersträvar en arbetsmiljö där varje medarbetare ges möjlighet att kombinera yrkes- och privatliv för balans i livet” och ”Arbetet utförs under kontorstid”. I lika många platsannonser, där organisationerna strävade efter att deras personal skulle ha möjlighet att kombinera arbets- och privatliv, fann vi meningar eller ord som talade emot denna balans (se bilaga). Exempelvis kunde vi hitta uttryck som ”Då verksamheten finns placerad i både Kalmar och Växjö måste du vara beredd att tjänstgöra på båda orterna” och ”Resor inom Sverige ingår i arbetet”.

Det sista nyckelordet under kategorin samhörighet vi valt att belysa är samarbete och detta användes i stor utsträckning i de undersökta platsannonserna (se bilaga). Nyckelordet uttrycktes antingen ordagrant eller genom liknande uttryck som exempelvis ”Lätt för att samarbeta och knyta kontakter” och ”Samverka mellan olika aktörer. Samarbeta med andra”. Endast två av de undersökta platsannonserna innehöll ingen information om att personen som sökte sig till dem skulle vilja och kunna samarbeta med andra. Några organisationer hade i sina platsannonser uttryck där de krävde att en potentiell anställd skulle kunna samarbeta med andra, exempelvis ”Arbetet kräver god samarbetsförmåga” och ”Kräver att du fungerar väl i arbete som utförs självständigt”.

5 Analys

Nedan kommer en presentation av vår analys där vi kommer diskutera våra resultat från empirin kopplat till tidigare forskning. Analysen kommer vara uppbyggd utifrån vårt valda analysverktyg självbestämmandeteorin och närmare bestämt de tre kategorierna kompetens, autonomi och samhörighet. Vi har valt att tolka en avsaknad av information kring ett nyckelord som ett tecken på låg insikt och tillgänglighet av information om ett nyckelord som ett tecken på hög insikt. Insikten är alltså direkt kopplad till användandet av meningar eller ord som uttrycker nyckelbegreppen i offentliga organisationers platsannonser. Tolkningarna gjordes utifrån de beskrivningar av nyckelorden som framkommit från tidigare forskning och från våra egna erfarenheter av nyckelordens innebörd.

5.1 Kompetens

Generation y har växt upp i ett samhälle där utbildning har fått en allt viktigare betydelse genom åren vilket har påverkat deras inställning till vikten av att utbilda sig (Ng, Schweitzer & Lyons 2010; Lowe, Levitt & Wilson 2008). Spiro (2006) påpekar att en av de största motivationsfaktorerna för generation y är vidareutveckling. Detta har enligt Meier och Crocker (2010) bidragit till att generationen ställer högre krav på sina arbetsgivare när det gäller vidareutbildning och professionell utveckling. När vi läste platsannonserna letade vi efter begrepp eller meningar som vi tolkade var ett uttryck för att organisationerna erbjöd utvecklingsmöjligheter, bland annat i form av vidareutbildning. Vi kunde se att några av de som sökte arbetskraft erbjöd vidareutbildning till sin personal, bland annat fann vi exempelvis denna mening ”Utvecklas - både som människa och i din yrkesroll”. I den typen av mening tror vi att organisationen erbjuder och vill locka ny arbetskraft genom att belysa att det finns möjlighet till både personlig utveckling och yrkesmässig utveckling. Enligt Earle (2003) kan organisationer både externt och internt erbjuda vidareutveckling på olika sätt för att attrahera generation y till sig. Då möjligheten till vidareutbildning är stor och varierad behöver det inte alltid betyda att organisationen behöver bistå med stora ekonomiska resurser för att kunna erbjuda vidareutbildning till sin personal. I de platsannonser vi undersökte kunde vi se variation om organisationerna erbjöd utveckling eller utbildning, exempelvis ger följande mening en implikation om att organisationen ger ny personal utbildning; ”Som anställd genomgå en grundutbildning”. I några platsannonser kunde vi hitta att de erbjöd utvecklingsmöjligheter där kunskapsutbyte skedde mellan de anställda i organisationen; ”Tillsammans med teamledare och kollegor arbetar du aktivt med förbättringsarbetet inom ramen för det leanbaserade arbetssättet” och ”Leda enhetens arbetslag och bidra till den fortsatta utvecklingen av arbetslaget”.

Spiro (2003) anger att nyanställda som hör till generation y föredrar att ha en mentorsliknande relation till övrig personal som arbetat en längre tid inom organisationen. Ny personal som tillhör generation y vill lära sig av de som har mer kunskap om organisationen och arbetet på ett gemytligt sätt och efter hand få känna att de klarar av att hantera mer avancerade uppgifter. Mentorskap anges i den tidigare forskningen (se exempelvis Meier & Crocker 2010) som ett sätt att ta vara på generation y:s kompetens och som ett arbetssätt där generation y får lära sig arbetet. Detta under uppsikt av och med hjälp från någon de har en mentorsrelation till och inte genom exempelvis klagomål från ledningen. I några platsannonser kunde vi tolka att organisationer arbetade efter detta sätt, exempelvis i följande mening ”Delge kunskaper eftersom vi arbetar tillsammans i många frågor”. Här anser vi att organisationen som utformat denna platsannons försöker påpeka att arbetet innebär ett samarbete med andra och att personalen tar hjälp av varandra i vissa delar. Som vi nämnt tidigare används aldrig ordet

mentorskap ordagrant utan vi tolkar att detta nyckelord i stor grad även handlar om kunskapsöverföring mellan de anställda. Anledningen till varför nyckelordet mentorskap inte återfinns i någon större utsträckning i de undersökta platsannonserna tror vi har att göra med att det är ett förhållandevis nytt fenomen som generation y:s uppväxt har bidragit till. Det skulle kunna vara en förklaring till varför organisationer, som ändå verkar vända sig till generation y, inte har uppfattat att generationen motiveras av att ha en mentorsliknande relation till övriga anställda. Tidigare generationer accepterade hierarkier och striktare styrning i större utsträckning än vad generation y gör vilket även det kan bidra till ovetskapen om generation y:s motivationsfaktorer när det gäller mentorskap.

En faktor som enligt Hurst och Good (2009) motiverar generation y är att arbetet de söker ska innehålla varierande arbetsuppgifter. I cirka hälften av de platsannonser vi undersökte kunde vi hitta information som visade att organisationerna erbjöd ett arbete som innebar variation av arbetsuppgifter. I flertalet av dessa platsannonser hade man listat upp arbetsuppgifterna för att på ett tydligt sätt kunna visa vad arbetet innebar och på så vis även kunna visa variation bland dessa. Andra hade i utformningen av platsannonsen valt att exemplifiera att arbetet är varierat genom exempelvis följande meningar; ”Variation av arbetsuppgifter” och ”Omväxlande arbete”. Vi uppmärksammade följande meningar i en annons; ”Tycker det är roligt att ha varierande arbetsuppgifter” och ”Huvudsakliga arbetsuppgifter; stödja administratörer och enhetschefer främst i lönesystemet Personec”. Vi tolkar att ett arbete som huvudsakligen innebär att stödja administratörer och enhetschefer i ett lönesystem inte är särskilt varierat och att man i detta fall snarare talar emot en variation i arbetet. Organisationen syftade till att påpeka att arbetet innebar varierande uppgifter men i och med de listade arbetsuppgifterna fick vi känslan av att man motsade sig själva. Ytterligare en platsannons som innehöll information som vi tolkade talade emot ett varierat arbete var; ”Handlägga/utreda ärenden och fatta beslut efter de regelsystem som gäller”. Vi anser nämligen att detta uttalande inte visar upp ett varierat arbete utan snarare visar en brist i önskad variation. Detta då vi i platsannonser där arbetsuppgifterna hade listats upp men var av liknande karaktär ansåg att organisationen inte försökt belysa att arbetet var varierande.

Generation y motiveras enligt tidigare studier av att ha ett arbete som är meningsfullt och där det finns möjlighet att bidra till en bättre värld. Personer som tillhör generation y vill gärna att organisationen de arbetar i har liknande värderingar som de själva. Stor ekonomisk vinst värdesätts inte lika mycket av generation y som tidigare generationer och därför ser personer från generation y hellre att organisationer arbetar för en god samhällsutveckling än går med stor vinst (Allen 2004). I mindre än hälften av de undersökta platsannonserna visades att organisationen som sökte arbetskraft tog ett samhällsansvar på något sätt. Samhällsansvaret visades genom att exempelvis skriva ”Vårt arbete bidrar till hållbar tillväxt” där man som organisation vill visa att ett ansvar om samhällets tillväxt tas och ”Bidrar till ett säkert samhälle och konkurrensneutral handel”. Tidigare forskning visar att organisationer som tar samhällsansvar även är bättre på att locka till sig personer från generation y (Greening & Turban 2000). Att bidra till en god samhällsutveckling har blivit viktigare och globaliseringen har bidragit till att generation y fått mer kunskap om detta och ställer nya krav på organisationer gentemot vad tidigare generationer gjorde. Generation y vill ha meningsfulla arbeten där de känner att deras arbete gör skillnad (Allen 2004). Vetskapen om skandaler som framkommit genom den ökade globaliseringen är faktorer som har bidragit till att medvetenheten kring samhällsansvar har uppdagats. Meningsfullt arbete har också fått större betydelse i och med att medvetenheten och kunskapen om vikten av en god samhällsutveckling har ökat. Eftersom generation y gärna söker sig till organisationer som har liknande värderingar som de själva kan organisationer utnyttja detta för att attrahera personer

från generation y till deras verksamhet (Ng, Schweitzer & Lyons 2010). I vår empiriska undersökning kunde vi se att i mindre än hälften av platsannonserna vi undersökte belystes att organisationen erbjöd ett meningsfullt arbete. I en platsannons fann vi exempelvis meningen ”Vi ger stöd till bättre liv med god kvalitet vid varje möte”, här tolkar vi att organisationen som ligger bakom platsannonsen vill få fram ett budskap om att arbetet som utförs är viktigt och således meningsfullt. I några få annonser som vi undersökte kunde vi se att man använt sig av nyckelordet meningsfullt på ett tydligt vis, till exempel “Ett meningsfullt och omväxlande arbete med möjlighet att utvecklas”.

Kategorin kompetens består av de fem utvalda nyckelorden utvecklingsmöjligheter, mentorskap, varierande arbetsuppgifter, samhällsansvar och meningsfullt arbete. Vi anser att vårt resultat visar att arbetsgivare, utifrån vad som uttrycks i deras platsannonser, har en viss insikt om nyckelorden utvecklingsmöjligheter, samhällsansvar och meningsfullt arbete, vilka återfinns i cirka en tredjedel av platsannonserna (se bilaga). När det kommer till nyckelordet mentorskap anser vi att resultatet påvisar en låg insikt hos arbetsgivare om nyckelordets funktion som motivationsfaktor. Detta medan arbetsgivarna visar hög insikt kring vikten av att erbjuda varierande arbetsuppgifter.

5.2 Autonomi

Autonomi är enligt Deci och Ryan (2008) och Gagné och Deci (2005) en av tre grundläggande motivationsfaktorer. Motivation kan där uppnås genom att personer har och får möjligheten att vara självbestämmande, ta ansvar och känna frihet att styra sitt liv och sitt arbete. Möjligheten till autonomi bygger på att individen kan påverka och fatta egna beslut, vilket kräver omgivningens förtroende. Motivationen är beroende av vilken grad självbestämmande personen upplever att den har. För att motivera sina anställda kan organisationer försöka påverka graden av upplevd autonomi. Detta kan exempelvis enligt Hurst och Good (2009) göras genom att man inom organisationer arbetar för att skapa en flexibel arbetsmiljö där de anställda får möjligheter att ta eget ansvar och möjlighet att fatta egna beslut. Att som anställd känna att arbetsgivarna och andra inom organisationen har förtroende för en och att man tillåts ta ansvar för olika delar är något som Gibson, Greenwood och Murphy (2009) påpekar som en motivationsfaktor för personer som tillhör generation y. I vår empiriska undersökning fann vi i cirka en tredjedel av platsannonserna ord eller meningar vi tolkade som ett uttryck för ansvar, exempelvis i denna ”Tycker om att ta eget ansvar”.

Ansvar var ett av de nyckelord som återkom frekvent, det var bara samarbete och självständighet som var mer vanligt förekommande. Detta skulle kunna vara ett tecken på att arbetsgivare idag har en relativt hög grad av insikt om att generation y värdesätter ansvar. Dock kan det även vara så att ansvar var vanligt förekommande i platsannonserna av andra anledningar utöver att arbetsgivarna har insikten om att det är en motivationsfaktor för generation y och använt det för att locka personer från denna generation. Ett motargument är att det i den tidigare forskningen om generation y:s värderingar och krav inte betonades att möjligheten till ansvar var en motivationsfaktor som skiljde sig i någon större utsträckning från tidigare generationer. Detta innebär att det skulle kunna vara så att även tidigare generationer har värdesatt möjligheten att få ta ansvar. Detta skulle innebära att arbetsgivare möjligtvis redan utifrån någon av de tidigare generationernas värderingar kunnat skapa sig insikt om vikten av att låta de anställda få ta ansvar i sitt arbete. Att ansvar återfanns i relativt hög grad i platsannonserna kan alltså bero på att arbetsgivare har insikt om nyckelordets kraft som motivationsfaktor men att det inte behöver innebära att de har insikt om att generation y värdesätter det utan att kunskapen kan komma från tidigare erfarenheter. Det relativt höga

antalet platsannonser där det trycktes på ansvar, skulle även kunna bero på organisationens behov och inte att man inom organisationen tänkte på de anställdas behov och värderingar. Som vi beskrev i vår empiriska undersökning fann vi i flera platsannonser meningar som explicerade att ansvar var mer ett krav än en möjlighet som erbjöds. Exempelvis i följande två meningar där man använde ord som kräver och ska; ”Arbetsuppgifterna kräver att du tar ansvar” och ”Du ska vara självgående och ta ansvar”. Användningen av dessa två ord tolkade vi visa på att den som söker tjänsten är tvungen att vara ansvarstagande för att klara arbetet. Då handlar användningen av nyckelordet inte längre om att arbetsgivarna visar insikt om att det är en motivationsfaktor utan att det handlar om en egenskap som arbetsformen inom den organisationen kräver.

Möjlighet till påverkan är det andra av nyckelorden under kategorin autonomi, vilket är ett annat sätt för organisationer att motivera och få sina anställda att känna autonomi (Deci & Ryan 2008; Gagné & Deci 2005). Att en person i sitt arbete har kunskap och möjlighet att vara med och påverka på sin arbetsplats är enligt Kapoor och Solomon (2011) viktigt för att den anställde ska känna motivation och det är något som värdesätts högt, speciellt av personer som tillhör generation y. Att möjlighet till påverkan värdesätts i högre grad av generation y än vad det gjorts av tidigare generationer har enligt Hurst och Good (2009) att göra med generationens uppväxt. Personer som tillhör generation y har under hela sin uppväxt uppmuntrats att ifrågasätta och påverka beslut från till exempel lärare och föräldrar samt att fatta egna beslut. Detta har gjort att personer från generation y motiveras av möjligheten att få vara med och påverka både sitt privat- och arbetsliv. I vår empiriska undersökning kunde vi uttolka att i hälften av de utvalda platsannonserna erbjöd organisationerna sina anställda en möjlighet att vara med och påverka. Dock skiljde det sig mellan hur organisationerna uttryckte denna möjlighet. Vissa hade valt att använda sig av ordet påverka som i följande mening; ”Den här rollen är för dig som stimuleras av att få vara med och påverka” medan andra uttryckte det mer implicit som här; ”Ta egna initiativ och bidra till att förbättra och stödja verksamheten administrativt”.

Möjlighet till påverkan är det av nyckelorden i autonomi som i litteraturen har påpekats vara en faktor där generation y skiljer sig gentemot tidigare generationer då detta är en faktor som skapats på grund av deras uppväxt. Generation y är sedan barnsben vana vid att få vara med och bestämma vilket har förändrats från förr i tiden där exempelvis barn hyste en större respekt gentemot föräldrar och andra vuxna. Att organisationer erbjuder sina anställda en möjlighet till att vara med och påverka sin arbetssituation är något som vi uppfattar ha blivit en motivationsfaktor på senare år. Detta då vi anser att möjlighet till påverkan är en motivationsfaktor som kommit med generation y och något vi i vår empiriska undersökning fann relativt ofta. Därför anser vi att detta visar att arbetsgivare har en relativt stor insikt om vikten av att erbjuda möjlighet till påverkan för att motivera och attrahera generation y.

Det sista nyckelordet som återfinns under kategorin autonomi är självständighet vilket är en förutsättning för att behovet av autonomin ska kunna uppnås (Deci & Ryan 2008). Självständighet kan ses som en grundfaktor för att en individ ska känna att den kan och får fatta egna beslut, vara självbestämmande, ta ansvar och känna frihet i sitt arbete. Att självständighet är något som generation y värdesätter är något som framkommer i tidigare forskning på området (se exempelvis Meier & Crocker 2010; Spiro 2006). I den tidigare forskningen kring vad generation y värdesätter och motiveras av uppges exempelvis att generation y motiveras av att känna frihet att själva bestämma hur de ska utföra sina arbetsuppgifter, de vill inte arbeta i en organisation med strikt hierarki och strikt styrning. Dock uppger Kapoor och Solomon (2011) att generation y gärna vill ha vissa ramar och

instruktioner att förhålla sig till så länge dessa lämnar utrymme för den anställda att ändå arbeta på sitt eget sätt.

I vår empiriska undersökning var nyckelordet självständighet eller meningar som vi tolkade som uttryck för begreppet frekvent förekommande i platsannonserna. Enbart i tre av annonserna fann vi inget om att den sökande skulle gilla och kunna arbeta självständigt. I platsannonserna användes nyckelordet ofta som det är eller en liknande form av begreppet som exempelvis i en annons där de skrev; ”Erbjuder ett jobb med hög självständighet”. Enbart i några få platsannonser hade man valt att inte använda nyckelordet utan valt att uttrycka möjligheten till självständighet implicit som exempelvis här; ”Uppdrag att utreda och besluta också medverka till att utveckla utredningsmetod och uppföljning”. I vissa av de platsannonser där vi kunde finna information om självständighet tolkade vi dock att det i platsannonsen uttrycktes ett krav på självständighet istället för ett erbjudande. Exempel på meningar där vi gjorde denna tolkning är; ”Arbetet ställer krav på självständighet” och ”Krav på att du kan arbeta självständigt och ta egna initiativ”.

Att självständighet i platsannonserna i vissa fall mer var uttryckt som ett krav istället för ett erbjudande skulle, precis som vid nyckelordet ansvar, kunna tyda på att användningen av nyckelordet handlar om organisationens behov snarare än att attrahera den nya medarbetaren. Detta är en faktor som skulle kunna tala emot att arbetsgivare har insikt om nyckelordet självständighets roll som motivationsfaktor för den yngre generationen. Dock anser vi att nyckelordet ändå är så pass vanligt förekommande att det visar att arbetsgivare idag har en viss insikt om nyckelordets funktion som motivationsfaktor. Detta kan även stödjas av att arbetsgivare i vissa platsannonser valt att uttrycka sig som följande; ”Erbjuder ett jobb med hög självständighet”. Med denna formulering uttrycks i annonsen att det handlar om ett erbjudande vilket vi anser visar att nyckelordet används som en attraktionsfaktor. Dock uttrycks det inte i den tidigare litteraturen att viljan till självständighet är en faktor som är unik för generation y. Detta skulle kunna vara ytterligare en förklaring, utöver att det handlar om ett behov hos organisationen, till att vi återfann något om självständighet i nästan alla de utvalda platsannonserna. Detta skulle kunna vara ett tecken på att insikten om nyckelordets funktion som motivationsfaktor redan funnits hos arbetsgivare utifrån deras erfarenhet av vad tidigare generationer motiverats av.

Utifrån ovanstående analys av kategorin autonomi anser vi oss kunna uttala oss om likheter i användandet av tillhörande nyckelord. De tre nyckelorden ansvar, möjlighet till påverkan och självständighet var alla vanligt förekommande i platsannonserna (se bilaga). Ansvar och självständighet förekom i nästan alla platsannonser, däremot uttrycktes dessa nyckelord ibland mer som ett krav från organisationens sida än ett erbjudande. Trots detta anser vi att vårt resultat har visat att arbetsgivare inom offentliga organisationer idag, utifrån vad som uttryckts i deras platsannonser, kan uppfattas ha god insikt om att nyckelorden kan fungera som motivationsfaktorer.

5.3 Samhörighet

Det sista grundläggande behovet inom självbestämmandeteorin för att känna motivation är enligt Deci och Ryan (2008) och Gagné och Deci (2005) samhörighet. Samhörighet har att göra med individers behov av att känna social tillhörighet och trivsel både i privat- och arbetsliv. Alla personer strävar efter att bli sedda och accepterade av sin omgivning och en faktor som då spelar in är feedback. Behovet av snabb och kontinuerlig feedback är något som belyses som en viktig motivationsfaktor i tidigare forskning kring vad generation y

värdesätter och motiveras av (se exempelvis Meier & Crocker 2010; Hurst & Good 2009). Generation y söker enligt Meier och Crocker (2010) bekräftelse för sina prestationer oavsett om den feedback som ges är positiv eller negativ.

I vår empiriska undersökning var nyckelordet feedback det enda av de utvalda nyckelorden där vi inte fann något i platsannonsen som vi upplevde vara ett uttryck för feedback. Vi anser att avsaknaden av information om feedback i platsannonserna visar att arbetsgivarna troligtvis saknar insikt om hur feedback fungerar som motivationsfaktor. Anledningen till att arbetsgivarna verkar sakna insikt tror vi har att göra med att feedback som motivationsfaktor är något som är karakteristiskt för generation y. Feedback är en faktor där synen skiljer sig gentemot tidigare generationer, vilka inte värderar att få kontinuerlig feedback i samma grad. Behovet av feedback har blivit mer betydande för den yngre generationen då behovet grundar sig i deras uppväxt och den snabba teknikutveckling som skett. Det nya sättet att kommunicera via textmeddelanden och sociala medier har gjort dem vana vid och skapat ett behov av snabb återkoppling (Kapoor & Solomon 2011). Då feedback enligt tidigare forskning på området är något som karakteriserar generation y och har med deras uppväxt att göra är det därför inte en faktor som tidigare generationer har värdesatt. Vi anser att avsaknaden av nyckelordet feedback visar att arbetsgivare idag inte verkar ha insikt om begreppets funktion som motivationsfaktor.

Ytterligare ett nyckelord som i vår empiriska undersökning inte framkom i särskilt stor utsträckning var balans. Balans är en del av behovet av att känna en social tillhörighet och handlar om att de anställda motiveras av att känna att de har en balans mellan sitt arbetsliv och sitt privatliv (se exempelvis Spiro 2006). Att ha möjligheten att kunna balansera arbetslivet med privatlivet är något som generation y enligt tidigare forskning värdesätter högt. Generation y har växt upp med föräldrar som ofta har arbetat långa dagar och visat stor lojalitet gentemot sin arbetsplats utan att det haft någon större betydelse för arbetsgivarnas uppskattning (Loughlin & Barling 2001). Att generation y under sin uppväxt upplevt organisationers svek mot deras föräldrar är enligt Ng, Schweitzer och Lyons (2010) och Loughlin och Barling (2001) en anledning till att generation y prioriterar sin fritid och värdesätter att spendera tid med familjen och därför söker sig till arbeten som tillåter detta. I vår empiriska undersökning fann vi meningar som både talade för och emot att organisationer erbjöd sina anställda en möjlighet att uppnå balans mellan arbetsliv och privatliv. Ett exempel där det tydligt uttrycktes att de anställda erbjöds möjligheten att kombinera arbetsliv med privatliv är; ”Vi eftersträvar en arbetsmiljö där varje medarbetare ges möjlighet att kombinera yrkes- och privatliv för balans i livet”. Ett exempel på meningar som vi tolkade talade emot en balans mellan arbetsliv och privatliv är; ”Då verksamheten finns placerad i både Kalmar och Växjö måste du vara beredd att tjänstgöra på båda orterna” och ”Resor inom Sverige ingår i arbetet”. Vi gjorde denna tolkning då vi anser att man i dessa platsannonser uppger att resor kan förekomma vilket gör att den anställde kan tvingas ta från sin fritid och tid med familjen för att kunna ta arbetet.

Att en balans mellan arbetsliv och privatliv fungerar som en motivationsfaktor är relativt nytt. Det var generationen innan generation y som enligt Kapoor och Solomon (2011) började värdesätta balans mellan arbetsliv och privatliv. Dock inte i samma utsträckning och av en annan anledning än generation y. Generationen innan ville ha en balans i den bemärkelsen att de arbetade för att få pengar till att göra roliga saker på sin fritid. När det kommer till synen på arbete skiljer sig generation y tydligt gentemot tidigare generationer. Den tidigare synen på arbete var att det var något nödvändigt ont, något som man var tvunget att ha, dels för att överleva och kunna köpa mat men senare för att kunna ha ett liv vid sidan av jobbet som för

generationen innan generation y (Atkinson 2008). Generation y vill att arbetet i sig också ska vara tillfredställande då denna generation ser arbetet som del av livet och lägger därför större vikt vid trivsel (Meier & Crocker 2010). Att synen på arbete har förändrats över åren har gjort att balans mellan arbetsliv och privatliv har kommit att värdesättas allt mer vilket har lett till att balans har fått en funktion som motivationsfaktor först nu på senare år. Detta anser vi skulle kunna vara en förklaring till att enbart några få arbetsgivare verkar ha insikt om vikten av att erbjuda balans för att kunna attrahera personer från generation y.

Samhörighet handlar enligt Deci och Ryan (2008) och Gagné och Deci (2005) om att uppnå en känsla av trivsel och social tillfredsställelse. Arbetsmiljön blir här en viktig faktor för organisationer att arbeta med för att motivera och attrahera generation y enligt Meier och Crocker (2010). Att personer som tillhör generation y känner samhörighet och trivsel på arbetsplatsen har visat sig kunna vara avgörande för dennes engagemang och lojalitet. Meier och Crocker (2010) påpekar att generation y trivs med arbete som sker i grupp då detta är något som generationen är vana vid från sin uppväxt. Generation y har växt upp i ett samhälle där vikten av att kunna samarbeta har blivit allt mer betonat och har under sin skolgång ofta fått arbeta i grupp vid olika projekt och presentationer (Lowe, Levitt & Wilson 2008). Detta har enligt (Lyons 2003) gjort att generation y även värdesätter det sociala samspelet i arbetslivet och motiveras av möjligheter att arbeta i grupp. Inför vår empiriska undersökning valde vi att sammanfatta ovanstående till nyckelordet samarbete vilket är det sista nyckelord vi valt att belysa.

I vår empiriska undersökning fann vi att nyckelordet samarbete eller meningar som vi tolkade som ett uttryck för detta var vanligt förekommande i de utvalda platsannonserna, endast två annonser innehöll ingen information om samarbete. Samarbete uttrycktes exempelvis genom att arbetsgivarna i platsannonserna skrev följande; ”Lätt för att samarbeta och knyta kontakter” och ”Samverka mellan olika aktörer. Samarbeta med andra”. I några av de platsannonser som innehöll information om samarbete tolkade vi dock informationen som ett uttryck för att samarbete var ett krav från organisationens sida istället för ett erbjudande. Precis som under nyckelorden ansvar och självständighet fann vi meningar där det användes ord som exempelvis kräver; ”Arbetet kräver god samarbetsförmåga” och ”Kräver att du fungerar väl i arbete som utförs självständigt”. När arbetsgivare uttryckte sig på detta sätt tolkade vi att nyckelordet var med i platsannonsen för att det var ett krav från arbetsplatsens sida. De ställde krav på att deras anställda skulle kunna samarbeta istället för att organisationerna använde begreppet i sina annonser för att försöka attrahera ny arbetskraft. Detta är en faktor som vi anser till viss del kan tala emot att dagens arbetsgivare har insikt om hur samarbete kan fungera som motivationsfaktor för den yngre generationen. Dock anser vi att antalet platsannonser där samarbete var uttryckt som ett krav var markant färre än antalet där samarbete uttryckts som något som erbjöds i arbetet. Därför bedömer vi att det i platsannonserna ändå visat sig att arbetsgivarna har insikt om begreppets funktion som motivationsfaktor.

Under kategorin samhörighet har vårt resultat visat att arbetsgivare inom offentliga organisationer idag, utifrån vad som uttryckts i deras platsannonser, enbart har insikt om nyckelordet samarbetes funktion som motivationsfaktor (se bilaga). De andra två nyckelorden, feedback och balans, förekom aldrig eller sällan vilket vi anser visar att arbetsgivare delvis eller helt saknar insikt om dessa nyckelords betydelse för att attrahera ny arbetskraft i form av personer tillhörande generation y.

6 Slutsats

Enligt tidigare forskning bör organisationer arbeta för att attrahera och motivera personer tillhörande generation y genom att erbjuda utvecklingsmöjligheter, mentorskap, varierande arbetsuppgifter, samhällsansvar, meningsfullt arbete samt ansvar, möjlighet till påverkan, självständighet, feedback, balans och samarbete. Dessa faktorer erbjuds i olika stor omfattning av dagens arbetsgivare i deras platsannonser. Vissa nyckelord, exempelvis självständighet och samarbete, återfanns i nästan alla av de utvalda platsannonserna vilket vi anser visar att de flesta arbetsgivare har insikt om begreppens funktion som motivationsfaktorer för den yngre generationen. Detta trots att det framkom exempel där dessa nyckelord var ett krav snarare än något som erbjöds i arbetet. Arbetsgivarnas insikt är vid dessa nyckelord troligtvis hög då det i den tidigare forskningen inte betonats att detta är faktorer som skiljer sig gentemot tidigare generationers. Insikten om nyckelordens funktion som motivationsfaktorer kan ha sin grund i erfarenhet från vad tidigare generationer motiveras av. Vi upplever dock att insikten för många av nyckelordens funktion som motivationsfaktorer för generation y verkar vara låg. Vi anser att detta har sin grund i att generation y har en förändrad syn på syftet med att arbeta och att samhället har förändrats.

Det finns få resultat att relatera vår studie till då forskning kring generationers värderingar och behov är något som har fått större uppmärksamhet under de senaste decennierna. Detta har gjort att det finns mycket forskning kring vad generation y värderar och motiveras av men mindre när det gäller dessa faktorer hos tidigare generationer. Steinmetz (1972) påpekade redan på 1970-talet att det alltid funnits svårigheter med att rekrytera personer från en, på arbetsmarknaden, ny generation. Detta då generationers värderingar och behov skiljer sig åt. Dock befinner sig arbetsmarknaden idag i en kvalitativt annorlunda situation då generation y har en annan syn på arbete än tidigare generationer. Generation y:s syn på arbete som en del av livet istället för en nödvändighet för att kunna ha ett liv har gjort att generationen ställer nya, förändrade och högre krav. Vikten av möjlighet till vidareutbildning, kravet på varierande arbetsuppgifter, kravet på ett meningsfullt arbete med flera går alla att knyta till synen på arbete som en del av livet. Att arbeta ses inte bara som ett tvång för att tjäna pengar utan ungdomar idag vill att jobbet ska vara mer än bara en inkomstkälla. Slutsatsen som kan dras är att arbetsgivare idag inte helt verkar ha insikt om denna förändrade syn på arbetet. Det som gick att urskilja var att de nyckelord som tillhörde kategorin autonomi förekom generellt sett mest frekvent i platsannonserna. Den kategori där nyckelorden generellt sett förekom i minst utsträckning var samhörighet där arbetsgivarna inte visade insikt om nyckelorden feedback och balans. Inga av nyckelorden utvecklingsmöjligheter, mentorskap, samhällsansvar och meningsfullt arbete tillhörande kategorin kompetens återfanns i någon högre grad. Dock anser vi att det i resultatet finns tendenser på att arbetsgivare har en viss insikt om att dessa nyckelord kan fungera som motivationsfaktorer. Slutsatsen som går att dra av vår studie är att arbetsgivare, om man ser till hur de uttrycker sig i sina platsannonser, inte verkar ha uppfattat alla de faktorer som motiverar den yngre generationen.

Alla av de utvalda nyckelorden fungerar som motivationsfaktorer för generation y dock poängteras vissa av dem starkare i litteraturen, exempelvis balans, utvecklingsmöjligheter, meningsfullt arbete och feedback. Vi anser därför att de är bekymmersamt att resultatet visar låg insikt hos arbetsgivare kring vikten av dessa faktorer. Denna låga insikt uppfattar vi bero på att nyckelordens funktion som motivationsfaktorer inte är vedertagna för dagens arbetsgivare. Tidigare studier har påvisat att det är svårt för arbetsgivare att förstå nya generationers behov och värderingar i de lägen där dessa skiljer sig gentemot tidigare. Att attrahera och rekrytera en ny generation är något som tidigare upplevts som svårt och är inte ett nytt fenomen som generation y har bidragit till. Dock framställs det i tidigare forskning att

organisationer idag står inför en större utmaning än tidigare. Detta då den generationsväxling som nu sker är ovanligt stor samt de stora samhällsförändringar som har skett de senaste decennierna. Den yngre arbetskraften är mer rörlig och saknar den lojalitet mot sin arbetsgivare som deras föregångare hade vilket ställer högre krav på organisationers förmåga att lyckas med sin rekrytering. Att generation y är relativt ny på arbetsmarknaden gör att forskning, kring arbetsgivarnas insikt om den vad den nya generationen värderar och motiveras av, är begränsad. Studier på området blir av vikt då tidigare forskning har visat att det kan vara avgörande för en organisations överlevnad att organisationens ledning får insikt om den nya generationens, som är på väg in på arbetsmarknaden, behov och värderingar. Detta för att kunna attrahera och behålla framtidens arbetskraft vilka kan bidra till organisationens chanser att ligga i framkant i utvecklingen. I och med den kvalitativt annorlunda situationen som arbetsmarknaden befinner sig i idag anser vi att det är viktigare än tidigare att dagens arbetsgivare får kunskap om vad den nya generationen värderar och motiveras av.

Några få begränsningar med vår studie bör noteras för att sätta våra resultat i ett sammanhang. För det första har vi inte undersökt vad som karaktäriserar tidigare generationer, därför är det svårt att veta om arbetsgivare har kunskap om att dessa faktorer fungerar som motivationsfaktorer för generation y eller om det grundar sig i tidigare erfarenheter. Ihop med valet av innehållsanalys som metod har detta lett till att vi inte kan uttala oss om orsaken bakom närvaron respektive frånvaron av insikt i platsannonserna. För det andra är vår studie inte generaliserbar då den sociala kontexten ständigt förändras, men då vi har valt att göra en kvalitativ studie är syftet inte att kunna generalisera. Generaliserbarheten försvagas även av vårt val av urvalsmetoder då dessa bygger på ett icke-sannolikhetsurval. Trots detta anser vi att vårt resultat bidrar till att belysa svårigheten med att attrahera och motivera generation y och att insikten om detta verkar vara bristfällig hos dagens arbetsgivare. I vår studie har vi definierat och avgränsat vår population för att försöka stärka generaliserbarheten. Vi anser även att våra resultat är överförbara och möjliga att relatera till i och med att vår studie grundas i tidigare forskning på området. Avslutningsvis anser vi att de begränsningar vår studie har visar att fortsatt forskning på området är nödvändigt. Detta för att skapa fördjupad kunskap om dagens arbetsgivares insikt om vad generation y värderar och motiveras av.

6.1 Förslag till vidare forskning

I vår analys ansåg vi oss komma fram till att det ser ut som organisationer saknar insikt om vissa av motivationsfaktorerna för generation y. Vårt förslag till vidare forskning blir att använda samma nyckelord som vi tagit fram, fast genomföra intervjuer. Detta för att kunna gå djupare in på om dagens arbetsgivare saknar insikt om vilka faktorer generation y motiveras av helt eller enbart saknar kunskap om hur nyckelorden kan användas i platsannonser för att attrahera generation y. Vidare skulle det vara intressant att genomföra en undersökning där man jämför dessa utvalda nyckelord kring vad som karakteriserar generation y med nycklord för vad som karaktäriserar tidigare generationer för att se närmare på arbetsgivarnas insikt. Detta för att göra en fördjupad undersökning om det är så att vissa av de nyckelord som karaktäriserar generation y även kan användas för att beskriva någon tidigare generation. Det hade varit intressant att undersöka om detta kan vara en av orsakerna till att arbetsgivares insikt har kommit längre när det kommer till vissa begrepp än andra. Om det exempelvis kan vara så att organisationerna har utvecklat ett behov av dessa egenskaper och därför trycker på dem och inte använder dem för att attrahera nya medarbetare från generation y.

Referenslista

Allen, P. (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada,* 28(9), ss. 51-53.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Buchan, J. (2010). Reviewing The Benefits of Health Workforce Stability. *Human Resources for Health,* 8(1), s. 29.

Calvasina, G. E., Calvasina, R. V. & Calvasina, E. J. (2008). Making more informed hiring decisions: Policy and practice issues for employers. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues,* 11(1), ss. 95-107.

Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum P.

Deci, E. & Ryan, R. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health. *Canadian Psychology,* 49(3), ss. 182-185.

Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management,* 2(3), ss. 244-257.

Esaiasson, P. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Friberg, F. (2012). *Dags för uppsats – vägledning för litteraturbaserade examensarbeten.* Lund: Studentlitteratur

Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior,* 26, ss. 331–362.

Generation Y tar över. (2012). [Elektronisk] *Mariestadstidningen,* 19 november. Tillgänglig: Mediearkivet. [2013-02-13]

Gibson, J. W., Greenwood, R. A. & Murphy, E. F., Jr. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management,* 4(3), ss. 1-7.

Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society,* 39(3), ss. 254-280.

Guinn, S. L. (1989). The Changing Workforce. *Training and Development Journal,* 43(12), ss. 36-36.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod.* Lund: Studentlitteratur.

Hurst, J. L. & Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International,* 14(6), ss. 570-593.

Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod.* Malmö: Liber.

Kairos Future. (2010). *Generationsväxling en allt viktigare fråga – men vem gör något?* http://www.kairosfuture.com/nyheter/generationsv%C3%A4xlingen-sker-f%C3%B6r-fullt-%E2%80%93-men-vem-g%C3%B6r-n%C3%A5got [2013-02-13]

Kapoor, C. & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), ss. 308-318.

Langan, S. (2000). Finding the needle in the haystack: The challenge of recruiting and retaining sharp employees. *Public Personnel Management,* 29(4), ss. 461-464.

Lord, V. M. & Louchheim, F. P. (1989). Recruiting Strategies For The 1990s. *Employment Relations Today,* 16(3), s. 227.

Loughlin, C. & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, ss. 543-558.

Lowe, D., Levitt, K. J. & Wilson, T. (2008). Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), ss. 43-57.

Lundman, B. & Hällgren Graneheim, Ú. (2012). Kvalitativ innehållsanalys. I Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (red.) *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur, ss.187-194.

Lyons, S. (2004). *An exploration of generational values in life and at work*. Diss., Carleton University, Canada. Ottawa Ontario.

Meier, J. & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning,* 6(1), ss. 68-78.

Meneses, A. & Kleiner, B. H. (2002). How to hire employees effectively. *Management Research News,* 25(5), ss. 39-47.

Metwally, D. (2013). Retaining Valuable Employees in the Public Sector: The Case of Egyptian Pharmacists. *Journal of American Academy of Business, Cambridge,* 18(2), ss. 312-318.

Ng, E. S., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology,* 25(2), ss. 281-292.

Parrish, F. (2006). How to Recruit, Interview, and Retain Employees. *Dermatology Nursing,* 18(2), ss. 179-80.

Sveriges kommuner och landsting (SKL) (2011). *Här finns Sveriges viktigaste jobb*. http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc40051_1.pdf [2013-02-13]

Spiro, C. (2006), "Generation Y in the workplace", Defense AT&L, ss. 16-19. http://washingtonandco.com/pdf/generation_y_workplace.pdf [2013-03-14]

Steinmetz, L. L. (1972). Bringing along the young employee. *Human Resource Management (pre-1986)*, 11(3), s. 31.

Yeaton, K. (2008). Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y. *The CPA Journal*, 78(4), ss. 68-72.

Wiley, C. (1992). Recruiting strategies for changing times. *International Journal of Manpower*, 13(9), ss. 13-13.

Bilaga 1

Sammanställd version av vår tabell i vilken närvaron och frånvaron av nyckelord belyses. Plustecknet representerar funnen mening eller ord vi tolkat som ett uttryck som talar för att annonsörerna erbjuder nyckelordet. Minustecknet finns i de fall där vi funnit meningar eller ord som uttryckte något som vi tolkat tala emot nyckelordet.

	Kompetens					Autonomi			Samhörighet		
Plats-annons	Utvecklings-möjligheter	Mentorskap	Varierande arb.uppgifter	Samhälls-ansvar	Meningsfullt arbete	Ansvar	Möjlighet påverkan	Självständighet	Feedback	Balans	Samarbete
1			− +			+	+	+			+
2			+					+			+
3						+		+		+	+
4	+		+		+	+	+	+			+
5	+		+		+		+	+			+
6	+	+		+		+	+	+			+
7							+	+			+
8	+		−			+		+			
9		+	+					+			+
10						+		+			+
11	+		+				+	+			+
12	+	+				+	+	+			+
13						+	+	+			+
14						+	+	+			+
15				+		+		+		+	+
16	+		+			+		+			+
17			+	+		+		+			+
18					+		+				+
19						+	+	+			+
20			+			+	+	+			
21			+					+		−	+
22					+	+		+			+
23	+		−	+		+		+		+ −	+
24				+	+	+				+ −	+
25			+				+	+			+
26					+		+	+			+
27		+	+	+	+						+
28						+		+		+	+
29			+	+	+	+		+		−	+
30	+		+	+	+	+	+	+			+

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen Handels- och IT-högskolan (HIT)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödjande systemutveckling.

HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.HIT@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/HIT