



Handelshögskolan

Karlstad Business School

Annie Blomkvist
Ida Borén Sundman

Generation Z och Employer Branding

Hur generation Zs syn och förväntningar på arbetslivet skiljer sig från tidigare generationer och hur detta i sin tur kan påverka arbetsgivarens employer branding

Generation Z and Employer Branding

How generation Z's views and expectations on working life differ from previous generations and how this affects organizations employer branding

Arbetsvetenskap C

C-uppsats

Termin: VT 2020
Handledare: Birgitta Eriksson

Handelshögskolan
vid Karlstads universitet 651 88 Karlstad
Tele: 054 700 10 00
E-mail: handels@kau.se kau.se/hhk

Förord

Inledningsvis vill vi tacka vår handledare Birgitta Eriksson som trots den rådande situationen med Covid-19 alltid funnits för oss och kommit med bra feedback. Vi vill även rikta ett stort tack till våra intervjurespondenter som har tagit sig tid och gjort det möjligt för oss att färdigställa vår studie. Sist men inte minst ett stort tack till våra familjer som stöttat oss genom hela den här processen. Fördelning av uppsatsen har skett som så att Ida haft huvudansvar för kapitel 1.0 - 2.3, 4.1 och 5 varpå Annie haft huvudansvar för kapitel 2.4-3.0 och 4.2. Utöver detta har vi arbetat och stöttat varandra under hela uppsatsens gång.

Sammanfattning

En helt ny generation är på väg att göra intåg på arbetsmarknaden, och inte vilken generation som helst - utan generation Z. Generation Z är den yngsta och största generationen på arbetsmarknaden just nu och kommer därav prägla arbetsmarknaden i många år framöver. Frågan vi ställer oss är om och i så fall hur arbetsgivare bör bygga upp sitt arbetsgivarvarumärke, eller sitt så kallade employer brand för att matcha de krav och förväntningar generation Z har på sitt arbetsliv. Tidigare forskning visar att generation Z skiljer sig från äldre generationer när det kommer till värderingar och uppfattningar om livet. Dessa förändrade värderingar och uppfattningar om livet kommer med största sannolikhet även sätta företag och organisationer på prov. Därför finner vi det intressant att undersöka vilka krav och förväntningar generation Z har på arbetsgivare jämfört med tidigare generationer, detta för att sedan kunna klargöra hur arbetsgivare bäst bör utforma sitt employer branding för att leda, engagera och attrahera generation Z.

Studiens resultat visar att arbetsgivare har en utmaning framför sig att attrahera generation Z eftersom de både ställer större krav och har högre förväntningar på arbetsgivare än tidigare generationer. De största skillnaderna ser man från babyboomers och generation X. Generation Y har fler likheter med generation Z än övriga generationer. De största skillnaderna mellan generationerna är främst hur man ser på arbetet och vad ett arbete ska generera när det gäller synen på utvecklingsmöjligheter, lön, förmåner och work life balance. Även synen på ledarskap ser olika ut då stor vikt läggs i att företag och organisationer tar sitt samhällsansvar. I och med samhällets utveckling har nya fenomen som tillgänglighet och sättet man söker arbeten på förändrats. Allt detta påverkar företag och organisationers attraktivitet på arbetsmarknaden vilket innebär att det är viktigare än någonsin att arbetsgivare ser över sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera generation Z.

I studiens teoretiska referensram behandlas generationsbegreppet, tidigare generationers syn på arbete samt en presentation om den existerande forskningen som finns om generation Z. I kapitlet behandlas även begreppet employer branding. Därefter presenteras vilken typ av metod som har använts för att kunna besvara frågeställningarna. I studiens resultat och analys redovisas slutligen resultatet av studien. Det vill säga generation Zs krav och förväntningar på sin framtida arbetsgivare samt vilka skillnader det finns från tidigare generationer. Detta leder i sin tur till hur arbetsgivare bör arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke för att leda, engagera och attrahera generation Z. I den sammanfattande diskussionen sammanställs slutsatserna för att besvara frågeställningar och se så syftet med studien är uppfyllt. Till sist förs en diskussion om förbättringar och förslag till vidare forskningsfrågor inom ämnet.

Nyckelord

Generation Z/Den nya generationen, Employer branding/Arbetsgivarvarumärke

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte & Frågeställningar	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Disposition.....	2
2. Teoretisk referensram	3
2.1 Synen på arbete genom tiderna.....	3
2.2 Generationsbegreppet	4
2.3 Tidigare generationers syn på arbete	4
2.3.1 Babyboomers (1946-1964)	5
2.3.2 Generation X (1965-1979).....	5
2.3.3 Generation Y (1980-1994).....	6
2.4 Den nya generationen - generation Z (1995-2010).....	7
2.4.1 Generation Zs syn på arbete.....	7
2.4.2 Digitaliseringen.....	8
2.4.3 Work life balance	8
2.4.4 Den personliga moralen	9
2.4.5 Mångfald och jämlikhet	9
2.4.6 Miljö och hållbarhet	9
2.4.7 Ökad psykisk ohälsa.....	10
2.5 Employer Branding.....	10
2.5.1 Begreppet Employer Branding	11
2.5.2 Varför Employer Branding?	11
2.5.3 Employer Branding Processen	12
2.6 Arbetet med Employer branding och Generation Z	14
3. Metod	16
3.1 Val av metod.....	16
3.2 Utformande av intervjuguide.....	16
3.3 Urval av intervjupersoner	17
3.4 Genomförande av intervjuer	18
3.5 Tillförlitlighet och trovärdighet	20
3.6 Forskningsetiska aspekter	21
4. Resultat och analys	22

4.1 Generation Zs krav och förväntningar på arbetslivet till skillnad mot tidigare generationer	22
4.1.1 Drömarbetsgivaren.....	24
4.1.2 Generation Zs syn på ledarskap	26
4.1.3 Generation Zs syn på samhällsfrågor.....	28
4.2 Bör arbetsgivare utveckla sitt employer branding för att leda, engagera och attrahera generation Z?	32
4.2.1 Research.....	32
4.2.2 Employer Value Proposition.....	33
4.2.3 Communication Strategy	36
4.2.4 Communication Material	37
4.2.5 Action.....	38
5. Sammanfattande diskussion	39
5.1 Diskussion	39
5.2 Slutsatser.....	42
6. Bilagor	44
Intervjuguide	44
7. Referenslista.....	47

Figur och tabell-förteckning

Figur 1.1 Employer Branding Processen enligt Backhaus och Tikoo (2014).....	12
Figur 1.2 Employer Branding Processen enligt Parment och Dyhre (2009).....	13
Figur 1.3 Presentation av intervjupersoner.....	18

1. Inledning

I första kapitlet presenteras bakgrunden till det valda ämnet och varför området är aktuellt och intressant att undersöka. Vidare redogörs för syftet med studien samt vilka frågeställningar som studien har som syfte att besvara. Kapitlet avslutas med att presentera avgränsningar samt disposition.

1.1 Bakgrund

Arbetsmarknaden består just nu av fyra olika generationer. Babyboomers, generation X, generation Y och generation Z. Generation Z är den yngsta generationen som föddes efter att internet blivit ett känt fenomen, de har därmed växt upp med teknik och digitala prylar som en del av deras vardagliga liv (Molander & Olsson 2019). Tidigare forskning visar att generation Zs syn på livet skiljer sig en del från tidigare generationer och att de med största sannolikhet kommer ställa helt andra krav på arbetslivet än tidigare generationer gjort (Molander & Olsson 2019). Ivarsson (2011, s 69) menar att det är en helt annan attityd och inställning när det gäller arbete nu för tiden. Unga idag söker inte bara ett arbete, utan de söker självförverkligande arbetsmöjligheter med betydelsefulla och stimulerande arbetsuppgifter (Parment, et al. 2017, s 14). Ivarsson (2011, s 69) förklarar att synen på arbete har gått från exploatering till självförverkligande, människor vill känna självförverkligande i det dem gör och funderar allt mer på vem de vill vara och vad de vill göra. Enligt Parment, et al. (2017, s 14) så finns ett stort gap mellan vad arbetstagare söker i ett arbete gentemot vad arbetsgivare faktiskt erbjuder i ett arbete.

“Varför skall jag ödsla tid på att lära mig leda unga medarbetare? De borde vara tacksamma att överhuvudtaget ha ett jobb?”

Jonkman (2011, s 25) beskriver att detta är synen flera chefer och ledare har när det gäller utvecklandet av sitt ledarskap riktat mot unga. Det ovan beskrivna är en av flera anledningar till att arbetet med employer branding är så viktigt. Begreppet employer branding myntades av Ambler och Barrow (1996) som förklarade begreppet likt en process som bygger ett företagskoncept som skiljer organisationen från sina konkurrenter samt gör organisationen igenkänningsbar och unik. Det är flertalet organisationer som enbart ser kortsiktigt på employer branding och arbetar aktivt med dessa frågor endast när nyrekryteringar blir aktuella. Dyhre och Parment (2013, s 11) beskriver hur employer branding måste ses som ett arbete i ett långsiktigt perspektiv som övriga strategiska arbeten gör idag. Det är viktigt att ha tydliga mål för vart man vill att organisationen ska nå och vilka visioner som ska spegla organisationen. Ur ett arbetsgivarperspektiv är arbetet med employer branding avgörande för huruvida företag och organisationer klarar av att attrahera ny arbetskraft. Att aktivt arbeta med att uppdatera och utveckla sitt employer brand är med andra ord avgörande för huruvida generation Z kommer att välja arbetsgivare.

1.2 Syfte & Frågeställningar

Vår studie syftar till att ta reda på om och hur företag och organisationer bör utveckla sitt employer brand för att ha förutsättningar att bli en framtida arbetsgivare för generation Z. För att besvara vårt syfte så kommer följande frågeställningar att behandlas:

- Vilka krav och förväntningar har generation Z på arbetslivet?
- Finns det skillnader från tidigare generationers syn på arbetslivet jämfört med generation Z?
- Bör arbetsgivare utveckla sitt employer branding för att leda, engagera och attrahera generation Z?

1.3 Avgränsningar

Intervjufrågorna är riktade mot generation Z och tanken är att med hjälp av att få reda på hur generation Zs krav och förväntningar skiljer sig från tidigare generationer så ska frågan om hur arbetsgivare bör utveckla sitt employer branding för att attrahera generation Z kunna besvaras.

Vi har gjort en avgränsning då vi inte har intervjuat tidigare generationer. Detta eftersom vi anser att den tidigare forskning som finns är tillräcklig för att kunna göra jämförelser mellan tidigare generationer och generation Z. Vi har inte ställt några specifika intervjufrågor om employer branding, och inte heller intervjuat arbetsgivare om begreppet employer branding.

Studien är genomförd på personer inom åldersspannet 18-24 år, dels på grund av forskningsetiska aspekter och dels eftersom vi ville att intervjupersonerna skulle kunna relatera till arbetslivet. Intervjufrågorna kräver en viss förståelse och att man hunnit bygga upp vissa förväntningar på arbetslivet, vilket vi upplever yngre respondenter under 18 år inte har hunnit bygga upp på samma sätt.

1.4 Disposition

Uppsatsen är indelad i fem kapitel. I det första kapitlet introduceras läsaren till syftet med studien med dess bakgrund, det syfte och frågeställningar som kommer att behandlas samt avgränsningar som gjorts i studien. Kapitel två består av den teoretiska referensramen som studien kommer förhålla sig till. Detta inkluderar hur synen på arbete sett ut genom tiderna, generationsbegreppet, tidigare generationer, generation Z samt employer branding. I kapitel tre redogörs det för vilken metod som studien har utgått ifrån. En diskussion kring studiens validitet, reliabilitet samt forskningsetiska aspekter kommer att göras i slutet av kapitlet. I kapitel fyra presenteras undersökningens resultat samt analys av resultatet, med stöd av den teoretiska referensramen som tidigare presenterats. Kapitel fem innehåller diskussion och slutsatser.

2. Teoretisk referensram

I det teoretiska kapitlet presenteras teorin som intervjufrågorna vilat på samt den teori som sedan analysen kommer förhålla sig till. Först kommer synen på arbete genom tiderna redogöras följt av generationsbegreppet och sedan tidigare generationers syn på arbetslivet. Därefter presenteras den forskning som finns om den nya generationen - generation Z. I sista avsnittet i den teoretiska referensramen redogörs för vad employer branding är. I den teoretiska referensramen kommer framför allt två centrala begrepp att behandlas; generationer och employer branding. För att kunna återge en så sann bild av de olika generationerna som möjligt har vi använt oss av både vetenskapliga artiklar och andra artiklar. Vi har noggrant granskat de artiklar som inte är vetenskapliga och på grund av dess trovärdighet valt använda oss av även dessa.

2.1 Synen på arbete genom tiderna

Parment, et al. (2017, s 14) samt Ivarsson (2011, s 69) påstår att synen och attityden till arbete har förändrats genom tiderna. Förr handlade arbetet om att tillverka fysiska resultat, efter att ha arbetat en dag så fanns en produkt som gått från icke existerande till existerande eller att det på något sätt skett en förändring. Arbetet utfördes dessutom mellan två klockslag på en specifik plats (Jonkman 2011, s 128). Förr var anställningen den stora tryggheten i livet och man hade stor respekt för hierarkier och beslutsfattarna i den. Arbetet i dag handlar mer om abstrakta resultat fortsätter Jonkman (2011, s 131). Samhällets utveckling har inte bara lett till fler arbeten utan också alternativa sätt att utföra ett arbete på. I dagens samhälle kan arbete inom tjänstemannasektorn i princip ske från vilken plats som helst och under vilka tider som helst. Samhället accelererar och enligt Jonkman (2011, s 128) så kommer över hälften av de som går i lågstadiet år 2019 att ha arbeten i framtiden som ännu inte existerar och allt fler människor kommer med största sannolikhet att byta arbetsgivare flera gånger under sitt liv.

Förutom att det traditionella arbetet har förändrats över tid så menar Zemke, et al. (2000, s 24) att människans syn på arbete och arbetsmoral varierar beroende på generationstillhörighet. Även Jonkman (2011, s 8f) påstår att generationer har olika syn på arbete och att det finns en förklaring till detta. Han menar att synen på arbetslivet präglas av hur samhället sett ut när olika generationer vuxit upp. Ett tydligt exempel på detta är när man på fyrtioalet genomförde en undersökning om vilka som kunde tänka sig att starta eget företag. Då visade det sig att endast 2 procent av de unga på den tiden kunde tänka sig det (Fortune magazine 1949 class of 49 refererad i Jonkman 2011, s 7). När man år 2019 frågade unga vilket deras drömyrke var så hamnade egenföretagare och entreprenör på första plats (Rasmussen 2019). Mycket har alltså förändrats genom tiderna, och varje generation kommer från sin egen tid och har sina egna uppfattningar och värderingar om arbetslivet. Vad en generation är redogörs i nästa avsnitt.

2.2 Generationsbegreppet

Jonkman (2011, s 6) beskriver att alla är unika människor som växt upp under olika tidsepoker och under vitt skilda rådande samhällen, och det är just det, hur påverkad och färgad man blir av den tidsepok man vuxit upp i som skapar olika generationer. Enligt Mannheim (1952) formas en generation genom personer som befunnit sig i samma position och upplevt samma historiska och sociala händelser. Detta skapar i sin tur vissa gemensamma beteendemönster, tankar och åsikter. Woodman och Wyn (2013) menar likt Mannheim att en generation påverkas av den ekonomiska, kulturella och politiska utveckling som skett under uppväxten. Detta skapar specifika värderingar som är utmärkande för varje generation.

Två viktiga personer när det kommer till generationer är författarna William Strauss och Noel Howe. De var de första som framställde generationer genom indelningar av olika årtionden. Deras teorier om generationer är att personer födda under en tidsperiod om tjugo år tillhör en och samma generation. Deras kriterier för en generation är att generationen ska befinna sig inom ett visst åldersspann, att personerna ska ha mött historiska händelser och sociala trender under samma fas i livet. Epokerna de upplevt ska i sin tur ha format personerna i generationen vilket gett dem liknande beteenden, uppfattningar och livsinställning. Slutligen ska de känna ett gemensamt medlemskap eftersom de delar erfarenheter och egenskaper med varandra (Strauss & Howe 1991, s 64ff).

2.3 Tidigare generationers syn på arbete

För att analysera vår insamlade empiri och besvara studiens tre frågeställningar vill vi presentera tidigare generationers syn på arbete och arbetslivet. De generationer som presenteras är generationen babyboomers, generation X och generation Y. Varför just dessa generationer presenteras är för att de fortfarande är i arbetsför ålder. Det finns dock skilda uppfattningar om vilka årtal som tillhör vilken generation. Howe och Strauss (1991) har dragit linjen vid följande: Man tillhör generation babyboomers om man är född mellan 1944 och 1960, generation X om man är född från 1961 till 1980 samt generation Y om man är född mellan 1981 och 2000. Inom generation Y och Z så framkommer många olika teorier. Pihl (2011, s 8) väljer att säga att generation Y är 80-talister och 90-talister medan Parment (2007, s 11) väljer att bara inkludera 80-talisterna. När det gäller generation Z menar Molander och Olsson (2019) att generation Z består av dem födda i mitten på 90 talet till mitten på 2000 talet. Eftersom det som enligt ovan beskrivet, finns så olika åsikter kring vilka årtal som tillhör vilken generation så valdes att göra en egen tolkning av vilka årtal som de olika generationerna befinner sig inom. Årtalen som vi kommer att utgå ifrån finns beskrivet enligt nedan och kommer även att finnas i rubriken till den generation som presenteras.

Babyboomers (1946-1964)

Generation X (1965-1979)

Generation Y (1980-1994)

Generation Z (1995-2010)

2.3.1 Babyboomers (1946-1964)

För babyboomers är arbetet viktigt, de arbetar hårt och ser arbetet viktigare än fritiden. Många identifierar sig med sitt arbete eftersom de fick se flera andra förlora sina arbeten under sin uppväxt. De arbetar dessutom gärna länge på en och samma arbetsplats menar (Jonkman 2011, s 51f). Generationen strävar därför efter ekonomisk trygghet, självständighet och integritet och ser gärna en tydlig karriärstege. De vill känna att de åstadkommer saker och ting. De förespråkar att arbeta i vanliga kontorsmiljöer, alltså inte öppna kontorslandskap. De kräver inte återkoppling från chefen utan bär med sig filosofin ”om ingen säger något är allt bra” (Marcko 2019).

Babyboomers är den sista generationen som ser ordet auktoritär som något positivt och har en tendens att tolka en chef som på ett möte säger ”jag vet inte, vad tycker ni vi ska göra?” som feg och inkompetent när chefen snarare vill visa på öppenhet och samarbete. I babyboomers ögon så ska chefen vara chef och vara den som tar beslut och delegerar. Att vara chef över denna generation kan därför vara ensamt till skillnad från dagens ledarskap som är mer coachande och där chefen gärna får vara en i gänget hävdar (Jonkman 2011, s 53). Idealchefen är i en babyboomers ögon tolerant, drivande men demokratisk (ibid s 130f).

Nachemson-Ekwall (2019) skriver hur babyboomers fått namnet ”ok boomer” av de yngre generationerna när det gäller frågor som rör mångfald, miljö och hälsa. När det gäller hälsa så oroar sig den äldre generationen mer för den fysiska ohälsan snarare än den psykiska. Vikten av jämlikhet verkar inte heller vara så omfattande som yngre generationer anser (Nachemson-Ekwall 2019). I slutet av 60-talet var det dock flera av 40-talisterna som började kämpa för jämställdhet och solidaritet (Passanisi 2019).

2.3.2 Generation X (1965-1979)

För Generation X var det svårt att få arbete när de kom ut på arbetsmarknaden vilket gör att generationen ser på sitt arbete och sin karriär med stolthet (Jonkman 2011, s 70). Arbetet prioriteras högre än fritiden men man vill gärna till skillnad från babyboomers, ha en fritid med egna hobbies och intressen trots att man har barn och familj. Men generationen trivs också med att arbeta mycket (Ibid s 130f). Dessutom har många kvar den traditionella synen om att vara en lyckad kärnfamilj och vill gärna leva så, problemet är bara att nu arbetar både mannen och kvinnan och balansen mellan arbetsliv och familjeliv kan vara svår att få ihop för generation X (Passanisi 2019).

Passanisi (2019) menar att de som tillhör generationen är tacksamma att anställas och de beskrivs som lojala, pliktrogna och duktiga. Men deras rädsla för konflikter och strävan efter att vara till lags har lett till historiska siffror när det gäller sjukskrivningar. Ingen tidigare generation har sjukskrivits i samma utsträckning som 70-talisterna (Ibid). Generationen är den generation som arbetar mest övertid, och som ibland prioriterar bort sitt privatliv för arbetslivet (Jonkman 2011, s 59).

Generation X förväntar sig en karriär som går framåt på grund av bevisad kompetens. Här handlar det inte om någon titel, ålder eller ställning (Marcko 2019). De anser att en bra chef är en tydlig och effektiv chef som delegerar ansvar snarare än aktiviteter (Jonkman 2011, s 130). Generationen arbetar som bäst om de får deadlines och har inte nödvändigtvis behov av så mycket coachning. Men de uppskattar att få återkommande information och ogillar att inte bli tilldelad information de själva anser att de skulle vilja ta del av (ibid 2011, s 72f). Generationen vill frigöra sig från samhällets normer och göra tvärtom mot vad sina föräldrar gjort (Howe & Strauss 2009).

När det gäller jämlikhet så hade Sverige under generation X uppväxt inte kommit långt, bland annat sågs homosexualitet som en antisocial störning eller schizofreni. Synen på miljö och hållbarhet samt psykisk ohälsa var ungefär lika utvecklad som synen på jämlikhet och mångfald (Passanisi 2019).

2.3.3 Generation Y (1980-1994)

Generation Y växte upp i ett samhälle som mådde oförskämt bra (Passanisi 2019).

Generationen är inte lika intresserade av höjda löner eller ekonomiska kompensationer som babyboomers och generation X, utan värdesätter personlig utveckling och kreativa utmaningar högre (Marcko 2019). Pihl (2011, s 47f) instämmer och lägger till att de gärna tar ut belöningen först och presterar därefter. Generationen sägs även ha svårt att ta kritik och har lätt för att bli kränkta. Generationen inte lockas av den berömda guldklockan man får efter lång och trogen tjänst på samma företag. Snarare lockas man av att byta arbetsplats inte bara en, utan flera gånger under sitt yrkesliv (Ibid).

Jonkman (2011, s 130f) skriver att generation Y till skillnad från tidigare generationer prioriterar fritiden före arbete. Man ser inte längre arbetet som ett privilegium som tidigare generationer gör. Jonkman (2011, s 85) menar att för generation Y är inte frågan hur man ska kunna få privatlivet att fungera med jobbet utan hur jobbet ska fungera ihop med privatlivet. Man söker sig efter arbeten som passar det liv man vill leva, och anställningstrygghet skapar man sig själv genom att se till att man är anställningsbar, inte genom en trygg anställning på en bra arbetsplats (Ibid 2011, s 130f). Hägerström (2018) påstår att generation Y sägs vara den första generationen som på riktigt implementerar begreppet "work life balance" som handlar om att skapa en balans mellan arbetsliv och fritid.

Parment (2008, s 57) skriver att studier visat att generationen gärna vill identifiera sig med det företag eller organisation de arbetar på. De vill kunna stå för företagets värderingar, produkter och image. Phil (2011, s 48) förklarar likt Parment att generationen kan vara illojala mot företaget och organisationen om de inte känner att de genuint kan stå för vad företaget eller organisationen gör. Pihl skriver vidare att det är de sociala banden på arbetsplatsen som är viktiga. Marcko (2019) menar också att generationen är lojala mot chefer och kollegor, men kan ha svårare att visa tillit till organisationen i sig. Generationen tycker om samarbete och vill gärna vara med och påverka och bidra till något (Ibid). En av de absolut viktigaste frågorna för personer tillhörande generation Y är miljön och att detta intresse väcktes av bland

annat 90-talets debatt om ozonskiktet. Generation Y tycker dessutom frågor som rör mångfald, jämställdhet och samhällsansvar är viktiga menar (Passanisi 2019).

Generationen tycker att en chef ska vara tydlig, uppmärksam, förstående och coachande. De föredrar att ha en löpande dialog med sin chef och tycker om att bli sedda och uppmärksammade. De vill få feedback på om de gör ett bra eller mindre bra arbete och ställer höga krav på sig själva (http 1).

2.4 Den nya generationen - generation Z (1995-2010)

Nachemson-Ekwall (2019) säger att det mellan varje generation uppstår generationskonflikter och att det uppstår så kallade ”generationskrig” när en ny generation nått vuxen ålder. Annorlunda från tidigare generationskrig här är att det verkar vara den nya unga generationen, generation Z som står upp mot den äldre generationen. Det handlar bland om frågor som rör miljö, hälsa och mångfald. Som ovan nämnt så har uttrycket ”ok, boomer” blivit den yngsta generationens sätt att visa sin ståndpunkt i samhället och sätta äldre generationen på plats när dem inte agerar eller på något sätt försöker undvika samhällets viktigaste frågor. Generation Z har förutom sin starka välvilja, tillgång till sociala medier, och behöver inte vänta in någon form av ledarposition för att nå ut med sina åsikter och få sina röster hörda. Vision Critical (2017) skriver om hur generationens högsta dröm i livet är att förändra världen och för att vinna generation Zs förtroende så gäller det att vara transparent, socialt medveten och framförallt miljömedveten (Ibid). Generationen brinner för miljön, jämlikhet, utbildning, ett eget hem samt arbete och familj fortsätter (Passanisi 2019). Att de spenderar mycket av sin tid på sociala medier är sant, men det utesluter inte att de är en konservativ generation (Ibid). Nedan följer avsnitt som vidare förklarar generation Z.

2.4.1 Generation Zs syn på arbete

Som ovan nämnt så har synen och attityden till arbete förändrats genom tiderna (Parment 2017, s 14; Ivarsson 2011, s 69). Personer som tillhör generation Z tenderar till skillnad från äldre generationer värna om mjukare värden så som välmående, engagemang och ansvar snarare än lön, arbetsmiljö och karriär (Iorgulescu 2016, s 47f). När det gäller drömyrken så verkar egenföretagare eller entreprenör vara högst i rang hos generation Z, men flera ungdomar sägs även vilja arbeta med saker inom välfärdssektorn som läkare, polis, lärare och psykolog (Rasmussen 2019). Generation Z föredrar personlig utveckling snarare än karriärmässig utveckling och anser det som mer fördelaktigt att stanna kvar längre på en arbetsplats och fördjupa sig inom sitt yrke (Ibid).

Det har visat sig vara starkt kopplat hur nöjd chefen är med sitt arbete och hur engagerade unga är i sitt arbete. För att unga ska bli engagerade i sitt arbete krävs ett helt annat ledarskap än för tidigare generationer (Rasmussen 2019). Unga idag är den generation som får mest feedback men enligt undersökningen ungdomsfokus 2019 så vill de ha ännu mer feedback på sina prestationer. Rasmussen (2019) menar på att detta beror på att de har med sig helt andra erfarenheter från sin uppväxt och är vana att ständigt bli bekräftade. De viktigaste delarna när

det kommer till ledarskap för den yngre generationen är kontinuerlig feedback på prestationer, och tydlighet när det gäller förväntningar och instruktioner.

2.4.2 Digitaliseringen

Generation Z föddes in till en digitaliserad värld och har nästan hela sitt vardagliga liv på internet. Inte bara underhållning utan också kompisar, familjen och skolan (Molander & Olsson 2019). Generation Z är ständigt uppkopplade mot den digitala världen och kan tala ett digitalt språk (Hulyk 2015). Ungdomar spenderar i snitt 15,4 timmar per vecka på sin mobiltelefon, och 73 procent av generation Z har plockat upp mobilen inom en timme efter att de vaknat på morgonen visar tidigare genomförda studier (Vision Critical 2017 refererad av Williams 2019). 71 procent av generation Zs underhållning från någon form av skärm, en tredjedel av denna underhållning står mobiltelefonen för (Ibid). Dock skriver Rasmussen (2019) att dagens unga vill spendera mindre tid på mobilen.

Det finns ingen annan generation som kan ta in lika många intryck samtidigt som generation Z. En dansk undersökning visar att generationen kan ta in 5.4 mediekanaler samtidigt, jämfört med tidigare generationer som bara kan ta in 1.7. Det innebär att de tidigare generationerna knappt kan lyssna på musik samtidigt som de arbetar på en dator (Arsenault 2003). Studier visar att den genomsnittliga exponeringseffekten hos generation Z är 8 sekunder. Orsaken är att generationen är vana att fortlöpande samla in och filtrera information när de scroller igenom alla sina sociala medier fortsätter Williams (2019).

Digitaliseringen har lett till att ett annat begrepp blivit aktuellt, nämligen tillgänglighet. Bergman (2011, s 107) skriver om hur tillgängligheten har ökat den senaste tiden, och att både arbetslivet och familjelivet ställer ökade krav på tillgänglighet. Att balansera de konkurrerande kraven mellan hur tid och energi ska fördelas på de olika sfärerna är just nu, och kommer även i framtiden vara en av de största utmaningarna för människan fortsätter Bergman.

2.4.3 Work life balance

Work life balance är ett begrepp för balans mellan arbetsliv och övrigt liv (Noon & Blyton 2013, s 342). Generation Y var den första generationen där man tydligt kunde se en ökad trend av att inte längre värdera arbetslivet högre än fritiden. De var också den första generationen som började anamma vikten i att ha balans mellan arbetsliv och övrigt liv (Passanisi 2019). När det gäller generation Z så råder det delade meningar om deras syn på work life balance. Miller och Yar (2019) menar på att generation Z likt generation Y har insett vikten i work life balance och hur de söker arbeten som uppmuntrar till flexibla arbetstider snarare än prestigefyllda titlar och karriärmöjligheter. Samtidigt påstår McClear (2019) att generation Z är den generation som har den sämsta balansen mellan arbetsliv och övrigt liv trots att de precis kommit in på arbetsmarknaden. Vidare skriver hon hur generationen känner stress över att ständigt vara tillgängliga och hålla mejlkorgen uppdaterad även på sin fritid.

2.4.4 Den personliga moralen

Molander och Olsson (2019) påstår att även den personliga moralen anses mer viktig för generation Z än för andra generationer. Att var trogen, respektera samtycke, uppfostra sina barn på rätt sätt och att inte marknadsföra ohälsosamma eller omiljövänliga saker är påståenden som generationen värderar väldigt högt. Förutom den personliga moralen så lägger de en stor vikt i hur man beter sig mot varandra. Dessutom visar siffror att alkoholkonsumtionen minskar och att sexdebuten sker senare i åldern så fördomen att många unga hanterar sin ångest och stress genom fest och alkohol behöver inte alls stämma överens på generation Z. Om man tittar tillbaka några årtionden så kan man se att det framförallt är kvinnor som har tagit strider för de förändringar som skett i Sverige. Allt från nykterhetsrörelsen till rörelser mot prostitution och otukt hade starka kvinnliga förespråkare, som brukade sin nyvunna rösträtt till att motverka den dåliga moral som då upplevdes råda i landet, Molander och Olsson (2019) menar att det finns liknande tendenser hos unga kvinnor även idag.

2.4.5 Mångfald och jämlikhet

Schroth (2019) hävdar likt Molander och Olsson (2019) att begreppet jämlikhet är viktigt för generation Z och hela 91 procent av generation Z anser att alla är lika och bör behandlas likadant. Även frågor kring mångfald och inkludering är mer framträdande än i någon annan generation. Enligt Nachemson-Ekwall (2019) bryr sig den äldre generationen mindre om jämlikhet jämfört med yngre generationen. Intresset för dessa frågor kan bero på att generation Z är en stor etnisk och mångfaldig generation där dessa frågor blir högst aktuella. När det handlar om frågor om social rättvisa så är generation Z mer troliga än någon annan generation att stå för vad de tror på och inte vara rädda för att säga ifrån om någon inte stödjer deras synvinkel. Generation Z tror som sagt starkt på jämlikhet och att alla ska behandlas likadant. I denna generation gäller även nolltolerans mot trakasserier och sexuella trakasserier på arbetsplatsen (Schroth 2019).

2.4.6 Miljö och hållbarhet

Generation Z ser klimatförändringarna som det absolut största problemet som hotar världen just nu och de är redo att bemöta klimatkrisen på ett helt annat sätt än tidigare generationer. De tidigare generationerna har istället sett krig, brottslighet och terrorism som det största hotet (Molander & Olsson 2019). Rasmussen (2019) uppger att hela 80 procent av generation Z gjort förändringar i sitt liv för att handskas med klimatkrisen. Man väljer att konsumera mindre och i de fall man konsumerar så ska det vara hållbart, man åker mindre bil och mer kommunalt, flyger mindre och äter mindre kött. När det gäller miljöfrågor så sammanfattar 17 åriga Greta Thunberg generation Zs åsikter kring miljö och klimatkrisen. Gretas åsikter har spridits och gjort verkliga avtryck på samhället och det är tydligt att klimatet är en stor och viktig fråga för den yngre generationen (Ibid). Etkin och Ho (2007 refererad i Ekholm 2020) menar att generellt sett kan man se förändrade värderingar när det gäller hur människor förhåller sig till klimatförändringarna, det handlar om att ha respekt för naturen och de generationer som kommer efter. Ekholm (2020) hävdar att det kan tolkas som en moralisk omsorg att efterlämna en "frisk" miljö till nästa generation.

2.4.7 Ökad psykisk ohälsa

Förutom klimatet, finns fler frågor den nya generationen brinner för. Enligt en ny rapport från myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor (MUCF) lyfter svenska ungdomar fram sjukvård som den viktigaste samhällsfrågan och speciellt viktig för unga är frågan om psykisk ohälsa (Nachemson-Ekwall 2019). Generation Z sägs lida av mest psykisk ohälsa än någon annan tidigare generation. Fler än tre av fyra har kämpat med psykisk ohälsa under andra halvåret av 2019, varav 73 procent av generation Z under denna period upplevt ångest. Jämför man detta med siffror från år 2000 så har det skett en tredubbling på 20 år, då endast 28 procent uppgav att de upplevt ångest (Molander & Olsson 2019). Schroth (2019) nämner likt Molander och Olsson att generation Z har den högsta nivå av diagnostiserad depression följt av ångest jämfört med tidigare generationer.

När man frågar de unga vad det är som skapar ångesten så är det att man i större utsträckning jämför sig med andra, man känner därmed högre krav från både omvärlden och sig själv. Man jämför allt från vem som äter den godaste frukosten på finast tallrik, vem som får flest likes, vem som verkar haft den bästa dagen och vem som har de bästa vännerna, allt går att jämföra (Molander & Olsson 2019). De sammanfattar det som att de största bovarna är instagram och skolan, att både prestera på topp och att se bra ut och vara accepterad på sociala medier. Men en att få en lyckad karriär är också en av anledningarna till att man kan känna oro och ångest (Ibid). Så mycket som 73 procent av generation Z upplever att de kunde ha behövt mer känslomässigt stöd under det senaste året. Att beakta denna statistik kan göra att företag överväger att lägga mer resurser på exempelvis företagshälsovård än tidigare (Schroth 2019).

2.5 Employer Branding

Vi har nu introducerat vad tidigare generationer har för syn kring arbete och arbetsliv samt presenterat vad tidigare forskning säger om generation Z och deras syn på livet. Nu kommer en presentation kring begreppet employer branding och vad som kännetecknar arbetet med det. Sen kommer en redogörelse kring vad det står för samt hur arbetsgivare och organisationer kan arbeta med detta samt hur processen kan se ut.

Organisationer på dagens arbetsmarknad ser kompetens som det primära möjliggörandet för konkurrenskraft och det är faktiskt kompetensbrist som ses som mycket hotande i affärsframgångar (Chambers et al. 1998 refererad i Biswas & Suar 2014). Även Dyhre och Parment (2013, s 22) förklarar hur tillgången på arbetskraft minskar. Det finns flera anledningar till att arbetskraften minskar inom flera områden. Bara några exempel är att flera arbeten inom industrin har blivit tjänstemannajobb, tillverkningssektorn har flyttat utomlands och etableringsåldern för dem som avslutar sin utbildning och kommer ut i arbetslivet är idag 28 år, jämfört med 21 år under 1990-talet (Dyhre & Parment 2013, s 22). Kompetensbristen är alltså ett problem och det är därför många arbetsgivare antar olika strategier för att upprätthålla en sund kompetens inom sin organisation. En sådan strategi kallas för employer branding och är ett kritiskt verktyg för att locka till sig ny kompetens, utveckla kompetens samt hålla kvar kompetens inom verksamheten. Employer branding hjälper att skapa ett varumärke som därefter kan användas för att marknadsföra och locka till sig ny kompetens till

organisationen (Backhaus & Tikoo 2004; Barrow & Mosley 2005; Gaddam 2008; Mandhanya & Shah 2010; Martin et al 2011 refererad i Biswas & Suar 2014).

2.5.1 Begreppet Employer Branding

Det var Ambler och Barrow (1996) som introducerade begreppet employer branding och deras definition lyder följande “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Ambler & Barrow 1996). Denna definition av begreppet kan översättas på så sätt att employer branding som process bygger ett företagskoncept som skiljer organisationen från sina konkurrenter samt gör organisationen igenkänningsbar och unik. Dyhre och Parment (2013, s 11) förklarar Ambler och Barrows definition av begreppet som “ett paket med funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som en anställning innebär och som arbetsgivaren definieras med” (Dyhre & Parment, 2013, s 11). Vidare så förklarar de att employer branding handlar om arbetsgivarens varumärke och vad det identifierar utifrån olika synvinklar, till exempel lön, karriär och förmåner.

2.5.2 Varför Employer Branding?

Sedan Ambler och Barrow introducerade begreppet så har det blivit ett viktigt ord inom företagsledning. CIPD (2007 refererad i Biswas & Suar 2014) förklarar att det finns fyra olika anledningar till varför employer branding har expanderat: kraften i varumärke, det ökade fokuset på medarbetarnas engagemang, kampen om kompetens och effekten av att implementera HR i affärssammanhang. Detta kan även ha ett samband med hur det har blivit allt vanligare för arbetsgivare att arbeta med sin företagskultur och värdegrund som ett sätt för att skapa passionerade och engagerade medarbetare (Alvesson 2001; Trollestad 2000 refererad i Bergqvist et al 2011).

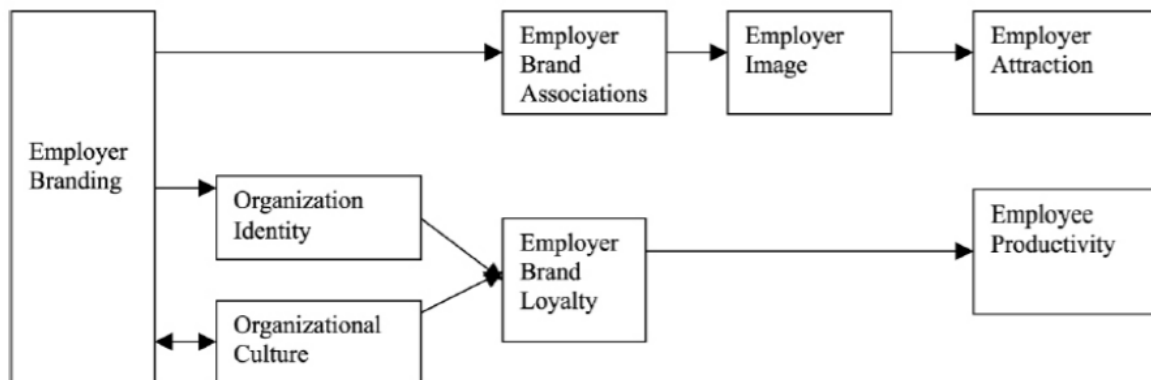
Vidare så diskuterar även Dyhre och Parment (2013, s 11) om hur viktigt employer branding har blivit under de senaste tio åren. De beskriver hur begreppet har gått från att ha varit ett “mode-ord” till något som organisationer insett är viktigt och prioriterar numera detta i sitt dagliga arbete. Men de beskriver också hur employer branding inte riktigt har fått ordentligt fotfäste och belyser detta som problematiskt. Som tidigare nämnt beskriver Dyhre och Parment (2013, s 11) att flertalet organisationer ser kortsiktigt på arbetet med employer branding och arbetar endast aktivt med dessa frågor vid större nyrekryteringar. Employer branding måste ses som ett långsiktigt arbete precis som övriga strategiska arbeten, att ha tydliga mål och visioner som ska spegla organisationen är viktigt för företagets överlevnad förklarar Dyhre och Parment (2013, s 12). I samband med ett ökat informationsflöde där vi tar till oss information på ett nytt sätt och vi ständigt håller information aktuell så behöver även arbetsgivare följa strömmen och bli både tydligare i sin information men även informera mer om vad organisationen står för och vilka de är, alltså att marknadsföra sig själva (Dyhre & Parment 2013, s 12).

Men varför ska organisationer bry sig om employer branding? Dyhre och Parment (2013, s 12f) presenterar tre anledningar. Första anledningen är att utbudet av kvalificerad arbetskraft

inte matchar nuvarande och framtida behov, det finns kompetensbrist som behöver täckas upp. För att företag ska kunna växa så är behovet av rätt personal stort. Den andra anledningen är för att nya generationer med nya krav kommer in på arbetsmarknaden –de är annorlunda jämfört med tidigare generationer och vill bli sedda och bekräftade som individer, annars letar upp en arbetsgivare som ger dem vad de vill ha. Den tredje anledningen varför organisationer ska bry sig om employer branding är för att transparensen ökar genom nya sätt att kommunicera - bara genom att i andras ögon vara attraktiv förblir du attraktiv. De nuvarande medarbetarna på företaget marknadsför arbetsplatsen och är de sanna budbärarna. Som vi tidigare presenterat så diskuterar även Dyhre och Parment (2013, s 12f) om arbetskraft och kompetens som en viktig del i arbetet kring employer branding. Därefter har de en intressant inblick i hur även nya generationer kommer att påverka arbetsmarknaden och ställa nya krav, vilket är något som vi finner intressant att undersöka vidare i vår studie. Därefter belyser de även hur viktigt det är att lägga stor fokus kring att ta hand om nuvarande medarbetare då det är dessa som faktiskt kommer att marknadsföra arbetsplatsen för nya potentiella medarbetare.

Vi har nu introducerat begreppet employer branding, dess definition samt betydelse för inte bara en utan flera olika författare samt forskare. För att öka förståelsen kring hur organisationer och företag kan arbeta med employer branding finner vi det intressant att förtydliga hur själva processen går till och hur den kan se ut. Finns det bara ett sätt att arbeta med employer branding eller finns det skillnader i hur arbetet kan se ut? Detta ska vi nu ta reda på.

2.5.3 Employer Branding Processen



Figur 1.1 *Employer Branding Processen (Backhaus & Tikoo 2014)*

För att få ytterligare förståelse kring hur organisationer arbetar med Employer Branding så finner vi denna figur från Backhaus och Tikoo (2014) intressant för att förstå själva processen och hur det ser ut i praktiken. Backhaus och Tikoo förklarar figuren som ett ramverk för att förstå arbetsgivarnas varumärke, inklusive marknadsförings- och personalresurser. Enligt denna figur så skapar arbetsgivarvarumärke två huvudsakliga tillgångar - vad som kännetecknar arbetsgivarens varumärke samt lojalitet mot varumärket. Det som kännetecknar

arbetsgivarens varumärke är det som formar arbetsgivarnas image och som i sin tur påverkar hur potentiella anställda ser på företaget. Arbetsgivarnas varumärke påverkar organisationens kultur och identitet som i sin tur bidrar till arbetsgivarnas varumärkeslojalitet. Den organisatoriska kulturen tillför till arbetsgivarvarumärket och lojalitet för arbetsgivarnas varumärke bidrar till att öka medarbetarnas produktivitet. Detta ramverk i figuren använder Backhaus och Tikoo för att utveckla olika förslag, inte enbart för att visa länkarna. Följaktligen fångas vissa förslag som utvecklats i följande diskussion i länkarna som visas i figuren medan vissa andra, som härrör från flera länkar eller från en mer allmän förståelse, inte fångas specifikt i figuren.



Figur 1.2 *Employer Branding Processen (Parment & Dyhre 2009, s 58)*

Vi finner det intressant att visa en annan figur om hur employer branding kan se ut och därefter se om det finns skillnader eller likheter i figurerna och dess uppbyggnad. Denna figur är annorlunda jämfört med den från Backhaus och Tikoo (2014) men det finns även indrag som är liknande varandra. Denna figur är uppdelad i fem steg som följer efter varandra och vi ska nu gå igenom steg för steg i denna modell.

Steg 1. Research

I ett tidigt skede i Employer Branding processen så bör organisationen ha tillförlitliga uppgifter om den interna samt externa uppfattningen av organisationens arbetsgivarvarumärke. För att kunna vara en attraktiv arbetsgivare så måste man förstå hur attraktiv man är med avseende på olika målgrupper. Genom att titta på såväl interna som externa undersökningar så kan mätbara resultat samlas in över tid och av de resultat som inkommer så kan organisationen sätta upp klart definierade mål på lång sikt. All forskning inom detta område är till hjälp när man arbetar med employer value proposition i steg två (Parment & Dyhre 2009, s 59).

Steg 2. Employer Value Proposition

Parment och Dyhre (2009, s 66) förklarar att vid arbete med konsumentmarknadsföring kallas begreppet USP - unik försäljningspunkt. Detta arbete speglar kring hur organisationens konkurrensfördel och handlar helt enkelt om varför en konsument ska handla av organisationen när det finns många andra val. I ett employer branding sammanhang så kallas detta arbete EVP – employer value proposition och handlar om hur nuvarande och framtida anställda ska få en anledning att arbeta för organisationen, vilket speglar organisationens konkurrensfördel som arbetsgivare. För att en EVP ska vara så framgångsrik så möjligt så tar Parment och Dyhre (2009, s 66) upp tre viktiga nyckeldelar: En EVP måste vara *sann*. Världen blir mer och mer transparent och anställda är lättillgängliga via sociala kanaler och

samhället. Den andra delen är att EVP måste vara *attraktiv* gentemot målgruppen/målgrupperna. Det som organisationen erbjuder måste vara attraktivt och det ska inte endast handla om standardfraser om ekonomisk utveckling eller bra arbetsmiljö. Det måste finnas något annorlunda, vad kan den här organisationen erbjuda som andra inte kan? Till sist så är det viktigt att vara *annorlunda* jämfört med sina konkurrenter. Varför ska arbetskraft välja den här organisationen och inte andra? Här kan anställda komma med viktiga och bra exempel om hur det är att arbeta på organisationen.

Steg 3. Communication Strategy

När man har den aktuella forskningen klar och en utarbetad EVP så har det blivit dags att välja fram lämpliga kommunikationskanaler. Efter EVP-processen kommer organisationen ha ett utmärkt verktyg för att kunna framhäva de mest attraktiva faktorerna i organisationen samt kunna välja ut de lämpligaste ambassadörerna för att marknadsföra organisationen. Även när det handlar om att välja ut rätt kommunikationskanaler så bör även det baseras på forskning. Det är viktigt för en organisation att skapa ett intresse i en större publik (Parment & Dyhre 2009, s 72).

Steg 4. Communication Material

Syftet med det fjärde steget är att uttrycka EVP med rätt ord och bilder så det stämmer överens med organisationens identitet och varumärke. Kommunikationsmaterialet bör ha samma utseende och känsla oavsett typ av metod man använder sig av för annonsering. Därefter är det viktigt att de ambassadörerna som har valts ut och företräder organisationen ska agera på ett sätt som är förenligt med vad materialet säger (Parment & Dyhre 2009, s 76).

Steg 5. Action

Efter att ha förberett allt som ligger till grund för en framgångsrik employer branding så är åtgärder den avgörande punkten. Det finns personer som agerar innan de tänker, och de finns människor som tänker till innan de agerar, i detta arbete så behövs båda typer av personer. Dessa slutgiltiga åtgärder handlar om att genomföra alla tidigare steg och noggrant kontrollera om det är något som behöver justeras under vägens gång. Detta bör göras med hänsyn till de rådande marknadsförhållandena (Parment & Dyhre 2009, s 78f).

2.6 Arbetet med Employer branding och Generation Z

I dagens samhälle kan arbetet i princip ske från vilken plats som helst och under vilka tider som helst. Samhället accelererar och enligt tidigare forskning från Kairos future (2019) så kommer över hälften av de som går i lågstadiet nu ha arbeten i framtiden som ännu inte existerar och allt fler människor med största sannolikhet att byta arbetsgivare flera gånger under sitt liv (Jonkman 2011, s 128).

Generation Z är sammanfattningsvis en generation som har fötts in till en digitaliserad värld och är den generation som har nästan hela sitt vardagliga liv på internet - inte bara underhållning, utan också kompisar, familjen och skolan (Molander & Olsson 2019). Samtidigt påstår McClear (2019) att generation Z är den generation som har den sämsta

balansen mellan arbetsliv och övrigt liv trots att de precis kommit in på arbetsmarknaden. Vidare skriver hon hur generationen känner stress över att ständigt vara tillgängliga och hålla mejlen uppdaterad även på sin fritid. Generation Z ser klimatförändringarna som det absolut största problemet som hotar världen just nu och är redo att bemöta klimatkrisen på ett helt annat sätt än tidigare generationer. De tidigare generationerna har istället sett krig, brottslighet och terrorism som det största hotet (Molander & Olsson 2019).

Schroth (2019) hävdar likt Molander och Olsson (2019) att begreppet jämlikhet är viktigt för generation Z och hela 91 procent anser att alla är lika och bör behandlas likadant. Även frågor kring mångfald och inkludering är mer framträdande än i någon annan generation. Vidare nämner Schroth (2019) samt Molander och Olsson att generationen lider mer av psykisk ohälsa än någon annan generation tidigare gjort och att generation Z har den högsta nivå av diagnostiserad depression följt av ångest jämfört med tidigare generationer. När man ser till vad generation Z värderar högt så tenderar de till skillnad från äldre generationer värna om mjukare värden så som välmående, engagemang och ansvar snarare än lön, arbetsmiljö och karriär menar (Iorgulescu 2016, s 47f).

Det som vi kan konstatera efter att ha läst om hur tidigare generationer sett på arbete följt av vad tidigare forskning säger om generation Z och deras syn på arbete är att det finns en stor skillnad i värderingar och förväntningar, och inte minst skillnader det finns i vilka krav som ställs av de olika generationerna gentemot arbetsgivarna. Parment (2008, s 223) förklarar att detta kan vara anledningen till att det finns dem som är bekymrade över att nutida strategier, tankesätt och tillvägagångssätt inte kommer fungera lika bra som tidigare (Parment 2008, s 223). Dyhre och Parment (2013, s 12) diskuterar även om hur arbetet med employer branding är som tidigare presenterat ett långsiktigt arbete som tar mycket tid och är ett projekt som oftast kräver hårt arbete. Det tar tid att bygga upp ett varumärke och framsteg kan lätt gå förlorade om varumärket inte upprätthålls korrekt.

Kompetensbristen är alltså ett problem och det är därför många arbetsgivare antar olika strategier för att upprätthålla en sund kompetens inom sin organisation. En sådan strategi kallas för employer branding och är ett kritiskt verktyg för att locka till sig ny kompetens, utveckla kompetens samt hålla kvar kompetens inom verksamheten. Employer branding hjälper att skapa ett varumärke som därefter kan användas för att marknadsföra och locka till sig ny kompetens till organisationen (Backhaus & Tikoo 2004; Barrow & Mosley 2005; Gaddam 2008; Mandhanya & Shah 2010; Martin et al. 2011 refererad i Biswas & Suar 2014).

Av dessa anledningar finner vi det intressant att undersöka hur generation Z och deras syn och värderingar på arbetslivet skiljer sig från äldre generationer, och hur detta i sin tur påverkar hur arbetsgivare bör arbeta för att utveckla sitt employer brand för att kunna leda, engagera och attrahera den nya generationen?

3. Metod

I detta kapitel beskrivs tillvägagångssättet vi utgått från för att kunna besvara frågeställningarna. Inledningsvis kommer valet av metod att redovisas följt av en redogörelse för hur intervjuguiden har utformats, därefter kommer en kort presentation av respondenterna. Detta följs av en presentation kring hur intervjuerna gick till samt hur den insamlade empirin analyserats. Slutligen går vi igenom tillförlitlighet och trovärdighet samt forskningsetiska aspekter.

3.1 Val av metod

Valet av metod bestäms utifrån flera olika faktorer. Det som man bör utgå ifrån i första hand är vilken metod som bäst besvarar de frågeställningar man har och som därigenom bäst uppfyller det syfte som man har med sin studie (Kylén 2004, s 8ff). Eftersom våra frågeställningar riktar sig mot individers känslor, tankar, erfarenheter och förväntningar så anser vi att en kvalitativ metod lämpar sig bäst för att kunna besvara våra frågeställningar. Vi ville få med personers upplevelser och kunna ställa följdfrågor om individernas upplevelser om olika företeelser, för att kunna gå mer in på djupet. Detta skulle vi inte kunna göra på samma sätt med en kvantitativ metod. Inom kvalitativ metod så finns det valmöjligheter mellan observation som datainsamlingsmetod eller intervjuundersökning. Vi resonerar kring att intervjuundersökning lämpar sig bäst till vår studie eftersom målet är att försöka lära känna generation Z. Vi ville följa deras beteendemönster och tankegångar, vilket vi anser att vi får fram på bästa sätt genom att samtala kring deras syn på arbetslivet och framtida arbetsgivare. Dessa frågor anser vi inte att vi skulle få svar på om vi hade valt observation som datainsamlingsteknik så därför valdes det alternativet bort ganska omgående. Även kvantitativ metod med enkätundersökning valdes bort av samma anledning.

3.2 Utformande av intervjuguide

Det finns olika typer av intervjuer. I en hårt strukturerad intervju så utgår intervjuaren från ett antal färdiga frågor som man vill ha svar på. I intervjuer som är mindre styrda så finns istället olika områden som intervjuaren frågar om. Dessa intervjuer låter den intervjuade berätta mer fritt om det specifika området man frågar om (Kylén 2004, s 19). Eftersom vi har specifika frågor som vi önskar få svar på så har vi valt att utgå från en semistrukturerad intervju som metod men vi har försökt att ha öppna frågor i största möjligaste mån så respondenterna ska kunna prata fritt kring vissa ämnen. Kylén förklarar vidare att det finns stöd som man kan använda sig av i en intervju och det är till hjälp för både den som intervjuar och den som blir intervjuad, ett av dessa stöd är en intervjuguide. Intervjuguiden kan man visa upp för den personen som man intervjuar för att förklara hur intervjun ska gå till. Vidare så förklarar Kylén att en intervjuguide bör innehålla mellan fyra och sex punkter. Om det blir fler punkter än så kan det bli för mycket och blir det färre punkter så kan det upplevas som för lite (Kylén 2004, s 19). Eftersom vi läst in oss på ämnet och tagit del av mycket forskning kring det vi frågade så har en relativt strukturerad intervjuguide utformats. Vår intervjuguide är skapad främst utifrån teorikapitlet där frågor formulerats utifrån vad tidigare forskning säger om generation Z. För att utveckla intervjuguiden och få med respondenternas tankar och

resonemang kring arbetslivet så valdes att lägga till ytterligare frågor utöver detta. Vi vill dock undvika i största möjliga mån att påverka våra respondenter och har därför ställt frågor som är ganska öppna så att de ska kunna besvara frågorna utifrån sina egna erfarenheter och förförståelse. Frågorna har delats upp i olika teman för att kunna behandla ett tema i taget. Intervjuerna inleddes med ett ämne som vi kallar ”allmänt om arbete” så att respondenter kommer in i ämnet och tankesättet då vi vill att resterande frågor främst ska besvaras utifrån ett perspektiv som har med arbete och arbetsliv att göra. Utöver det så behandlar vi även ämnen som personlig moral, miljö och hållbarhet, hälsa, jämlikhet, mångfald samt ledarskap work life balance och digitaliseringen vilka är ämnen som vårt teorikapitel till stor del handlar om. Varje ämne består därefter av 5-10 frågor och vi har även lagt till följdfrågor i parentes till vissa av frågorna ifall de inte besvaras av respondenten.

3.3 Urval av intervjupersoner

I den här undersökningen har vi avgränsat oss något när det kommer till val av intervjupersoner. Eftersom intervjupersonerna måste ingå i generation Z så är det framför allt åldern som varit den största faktorn till att vi behövt begränsa oss. Som vi tidigare presenterat i studien så finns det olika åsikter från författare om vilka som ingår i generation Z, men studien begränsas till personer som är födda från 1995 till 2002.

Utöver att ålder har styrt vårt val av intervjupersoner så har bekvämlighetsval tillämpats i vår undersökning. Trost beskriver att bekvämlighetsurval betyder att man helt enkelt tar de individer som man får tag på (Trost 2010, s 140). Anledningen till att vi tillämpat ett bekvämlighetsurval är för att vi dels hade ett begränsat åldersspann att förhålla oss till, och dels för att vi ville försäkra oss om att personerna vi tillfrågade med största sannolikhet skulle tacka ja till att bli intervjuade. Detta för att undvika bortfall i så stor mån som möjligt. Dessutom vill vi försöka undvika att intervju personer som befinner sig inom exempelvis samma yrkeskategori eller enbart studenter. Då tror vi att det skulle finnas risk att få liknande svar från respondenterna och vi vill gärna ha så omfattande svar som möjligt eftersom vi tror det kommer leda till en mer intressant studie. Detta menar även Trost (2010, s 140) att det är just variationen hos intervjupersonerna som är det intressanta att få fram vid intervjuer. Vi vill dessutom att våra respondenter ska spegla en så varierad del av personer från generation Z som möjligt och då anser vi att vi bör intervju personer som befinner sig i olika platser i livet och som har olika sysselsättningar. Dessutom ville vi få med personer som har olika arbetslivserfarenheter, eftersom det kan påverka intervju svaren. För även om personer ingår i samma generation så kan svaren skiljas åt mycket om den ena personen endast har ett års arbetslivserfarenhet och den andre har fem års arbetslivserfarenhet. Därför ville vi försöka få med en grupp respondenter med varierad arbetslivserfarenhet.

Presentation av intervjupersoner

Nedan följer en presentation av studiens respondenter. Eftersom vår undersökning är anonym så har vi valt att ge respondenterna fiktiva namn. För att få en inblick i hur stor erfarenhet våra respondenter har i arbetslivet så har respondenterna dessutom tillfrågats hur många år de varit i arbete, alltså deras arbetslivserfarenhet. Detta redovisas i tabellen enligt nedan.

Alias	Ålder	Kön	Sysselsättning	Arbetslivserfarenhet
Irma	18 år	Kvinna	Deltidsarbetande café	<1 år
Linnea	19 år	Kvinna	Deltidsarbetande café	2 år
Lovisa	24 år	Kvinna	Studerande	6 år
Jenny	23 år	Kvinna	Studerande	5 år
Maja	24 år	Kvinna	Studerande	6 år
Vera	22 år	Kvinna	Löneadministratör	4 år
Vilma	21 år	Kvinna	Habiliteringsassistent	3 år
Caroline	21 år	Kvinna	Kundtjänstmedarbetare	3 år
Erik	22 år	Man	Arbetsökande	2 år

Figur 1.3 Presentation av intervjupersoner

3.4 Genomförande av intervjuer

Vi genomförde totalt nio intervjuer. Två av intervjuerna genomförde vi tillsammans och resterande delade vi upp emellan oss. Vi träffade alla våra respondenter fysiskt, det vill säga ej via telefonsamtal eller genom videosamtal. Förberedelserna inför intervjuerna gick till på så sätt att vi i god tid innan varje intervju gick igenom frågorna och även de svaren som vi fått från tidigare intervjuperson. Detta för att gå igenom om det fanns några funderingar på hur vi formulerat våra frågor och på så sätt kunna förbereda en noggrann förklaring till vad vi menade inför nästkommande intervju. Det avsattes god tid för varje intervju eftersom vi hade många frågor att ställa och vi ville inte skapa en stressig miljö som skulle kunna påverka respondentens svar, vi ville att respondenterna skulle uppleva att de hade möjlighet att säga allt de ville säga. Vi ville även ha möjlighet att fördjupa oss i frågorna och kunna ställa motfrågor om det var något svar som var intressant.

Intervjuerna genomfördes i olika miljöer. Två av intervjuerna utfördes tillsammans hemma hos respondenterna för att underlätta för dem. Resterande intervjuer delades som sagt upp emellan oss och två av dessa intervjuer genomfördes på café, resterande i hemmiljö hemma hos oss som utför studien. Detta också på grund av att underlätta så mycket så möjligt för våra respondenter. Även om intervjuerna genomfördes i olika miljöer så ville vi ändå försöka att uppnå samma form av avslappnad och informell miljö där vi skulle upplevas som trovärdiga och kompetenta intervjuare. För att uppnå detta så inleddes varje intervju med att förklara syftet med studien, vad det innebar att delta samt hur vi hanterade den insamlade datan och hur vi skyddar data. Detta kallas enligt Trost (2014, s 37ff) för informationskrav och är viktigt att delge respondenterna, vi har även varit noggranna att informera om vår tystnadsplikt och

att studien är anonym. Därefter tillfrågades respondenterna om vi får spela in intervjun med våra mobiltelefoner och meddelat att inspelningen kommer att raderas efter studiens avslut.

I många fall så är nervositet något som är associerat till intervjuer. För att underlätta för våra respondenter så påbörjades varje intervju med inledande neutrala frågor som handlar om själva intervjun och vägen dit. Kylén (2004, s 24) förklarar att korta frågor om vad de förväntar sig om intervjun och om hur det gick att ta sig till intervjuplatsen är bra inledande frågor att starta intervjun med. Man kan även bryta av mitt i en intervju för att fråga respondenten om hur det går och vad de tycker om frågorna (Ibid). Vi hade ganska många frågor att ställa så intervjuerna varade mellan 1 och 1,5 timme. Detta gjorde att vi kände att det fanns stort behov av att ta små pauser mellan frågorna och vi passade då på att fråga respondenterna om intervjun och vad de tyckte om frågorna.

Direkt efter varje intervju så frågade vi respondenterna om det fanns något annat som de ville tillägga eller om de upplevde att det var något som fattades. Vi gick sedan igenom intervjufrågorna noggrant och gjorde anteckningar om det var frågor i intervjuguiden som vi behövde förtydliga inför nästa intervju. Vi valde även att transkribera varje intervju direkt efter intervjutillfället då informationen och svaren vi fått fortfarande var relativt nya. Detta sparade oss dessutom mycket tid eftersom vi kunde dela upp emellan oss att ena personen transkriberade den utförda intervjun och den andra personen kunde börja intervjua nästa respondent.

3.5 Genomförande av analys

Efter genomförandet av intervjuerna så fanns det en stor mängd data och material att gå igenom. Eftersom vi spelade in varje intervju så var första steget att transkribera det material som vi hade i inspelningsformat till textformat. Vid transkribering är det viktigt att få med svaren så ordgrant som möjligt i textform. Detta var självklart mycket tidskrävande med tanke på att varje intervju tog ungefär 1 timme att utföra. Vi diskuterade därefter kring hur vi ville gå vidare med att analysera intervju svaren och kom fram till att vi ville tydligt synliggöra de svar som vi fann intressanta i samband med vår studie. Efter att vi fått fram utskrifter så lästes dessa noggrant igenom och vi skaffade oss därefter en helhetsbild. Därefter skrevs våra första intryck av utskrifterna för att sedan läsa igenom utskrifterna en gång till, mer noggrant. När vi läste igenom texterna för andra gången så började vi att koda texten. Vi använde oss av ett grounded-theory inspirerat sätt, vi följde inte teorin från punkt till pricka men inspirerades till stor del av metoden. Grounded theory är en specifik metod för att skapa teorier ur data och kan användas som ett tillvägagångssätt för att analysera texten och bryta ner dess delar för att granska de närmare (Corbin & Strauss 2008, s 46). Vi markerade ord, meningar och stycken som var intressanta i samband med vår studie. Vi valde dessutom att koda det som upplevdes upprepande på ett flertal ställen, saker som överraskade oss eller något som vi kände igen i tidigare forskning.

Nedan följer ett exempel ur kodningen där vi har markerat ett stycke som vi fann intressant i samband med vår studie. I det här fallet så var det att respondentens svar stämde överens med

tidigare forskning om generation Z. Frågan som respondenten skulle svara på var: “Vad ser du som det största problemet som hotar världen just nu?”

“Ja... förutom den pandemin som är just nu så är det ju såklart miljöhotet. Terrorism till viss del men jag tror miljön kommer förändra och påverka väldigt mycket i framtiden.”

3.5 Tillförlitlighet och trovärdighet

I en undersökning så används termer i form av validitet och reliabilitet för att bedöma kvaliteten av undersökningen. Validitet kan likställas med värdet av de uppgifter som vi får in och är inte bara beroende utav data utan det är viktigt att data är relevant för undersökningen. Reliabilitet står för tillförlitlighet och anger hur korrekta uppgifterna är. För att kontrollera reliabilitet så upprepas datainsamlingen och ska då ge samma resultat (Kylén 2004, s 12f). För att minska bortfall och öka reliabiliteten så förklarar Kylén (2004, s 12f) att man ska motivera för personerna varför de ska ställa upp på intervjuer. Det är även viktigt att personerna inte tolkar frågorna på olika sätt. För att uppnå hög validitet i vår undersökning så har vi alltid utgått från studiens syfte och våra frågeställningar när vi har utfört intervjuer för att inte tappa tråden. För att kunna uppnå reliabilitet så har vi försökt att ge alla respondenter samma förutsättningar vad gäller miljö, tid och intryck. Vi har varit anpassningsbara och följt respondentens schema istället för att själva komma med förslag om tid och rum. Detta tror vi har underlättat för våra respondenter att de själva har fått vara delaktiga i vart och när intervjuerna ska ta plats. Vi tror även att detta kan leda till att respondenterna upplever sig mer trygga i intervjusituationen och detta medför även reliabilitet till vår undersökning.

För att vår undersökning ska uppnå så hög kvalitet så möjligt så har vi dessutom utgått från Kyléns (2004, s 12f) punkter som följer:

- Vi ska fråga efter det vi är ute efter, inte välja upplägg efter vad vi är vana vid.
- De som svarar ska förstå frågan och varför vi frågar.
- Vi ska inte fråga efter för oss intressanta men för utredningen oviktiga saker.
- Frågorna ska vara enkla att besvara.
- Svaren ska vara entydiga och bara kunna tolkas på ett sätt.
- Upprepar vi frågorna ska vi få i stort sett samma svar.
- En individs svar inom ett område ska var homogena, de ska peka åt samma håll (Kylén 2004, s 12f).

Eftersom det är första gången vi gör en så omfattande kvalitativ undersökning så vet vi om att det kan finnas brister i undersökningen. Men genom att utgå från punkterna ovan så tror vi är på god väg att kunna tillföra tillförlitlighet och trovärdighet till vår undersökning.

3.6 Forskningsetiska aspekter

Tillämpat forskningsetik innebär enligt Trost (2014, s 34) att man tar i beaktande att följa de etiska och moraliska regler som finns och som forskare tar ansvar för de deltagande som medverkar i studien. De fyra forskningsetiska aspekter vi har tagit hänsyn till är personuppgiftslagen, samtyckeskrav, informationskrav och tystnadsplikt.

Trost (2014, s 36) poängterar att det är viktigt att följa personuppgiftslagen och vi som forskare ska behandla personuppgifter med noggrannhet och tänka på vilken information som verkligen är relevant till studien. För att följa personuppgiftslagen så har vi behandlat respondenternas uppgifter med största noggrannhet och sett till så ingen annan än vi som utför studien får tillgång till deras uppgifter. Vidare så förklarar även Trost (2014, s 37) att samtyckeskrav är en viktig del i forskningsarbeten. Eftersom vi har samlat kön, ålder och sysselsättning på personerna som intervjuats så är det viktigt att få personens samtycke till dessa uppgifter och det var vi varit noga med att informera om och få respondenternas samtycke innan intervjuerna påbörjades. En annan viktig del i forskningsarbeten är informationskravet och Trost (2014, s 37f) förklarar att den information som är viktig att delge respondenterna är att bland annat informera om studiens syfte, vad det innebär att delta, att det är frivilligt samt hur vi hanterar insamlad data och skyddar data. Vi har därför varit väldigt noggranna med att informera detta eftersom vi till viss del ställer personliga frågor om deras psykiska hälsa kopplat till arbetslivet. Vi har stort ansvar i att visa respondenterna att de kan finna tillit till oss som utför studien så de upplever förtroende att delge denna information till oss. Utöver detta så är det även viktigt att uppge att vi har tystnadsplikt och att den information som framkommer endast kommer att behandlas vår studie. Eftersom vi har frågat respondenterna om vi får spela in intervjun med våra mobiltelefoner så har vi även varit noggranna att meddela att inspelningarna kommer att raderas efter studiens avslut.

4. Resultat och analys

I följande kapitel presenteras resultatet av vår studie. Kapitlet är indelat i två avsnitt. I det första avsnittet så kommer de två första frågeställningarna att behandlas: Vilka krav och förväntningar har generation Z på arbetslivet och finns det skillnader från tidigare generationers syn på arbetslivet? Detta kommer sedan ligga till grund för hur vi kommer att kunna besvara vår tredje och sista frågeställning: Bör arbetsgivare utveckla sitt employer branding för att leda, engagera och attrahera generation Z?

4.1 Generation Zs krav och förväntningar på arbetslivet till skillnad mot tidigare generationer

För att inleda respondenterna på ämnet så tillfrågades de om vilka spontana tankar de hade kring arbete och arbetsliv. Här upptäckte vi att det finns relativt olika tankar kring arbete och arbetsliv. Vissa respondenter upplevde vi hade en mer pessimistisk syn på arbete och förklarade att arbete är något som man måste ha för att kunna leva, att det finns dåligt med jobb och att många jobb kräver utbildning. Men majoriteten av respondenterna hade en mycket optimistisk syn på arbete och såg arbete som något mer än att endast tjäna pengar. Vi har tagit med två exempel på de svar som vi upplever som mer optimistiska:

Man måste ju jobba för att kunna ha ett liv där man har råd att göra roliga saker och kunna leva livet fullt ut. Men jag tänker också att jag verkligen vill hitta ett jobb som jag tycker är roligt, så att jag inte känner att det är jobbigt att gå till jobbet. Man spenderar ju så mycket tid på jobbet i livet så det är viktigt med ett roligt jobb och bra arbetskamrater. - Lovisa

Något som ger mig balans i livet, det är liksom något jag kan få känna är min grej och en plats där jag får vara duktig på något. Sen är det världens största plus att man får betalt för det, eller aah jag hade ju aldrig sökt mig hit om det inte vore för att jag fick lön kanske... Men arbete är något mer än bara något man får betalt för, jag mår bra av att arbeta och ha den rutinen i mitt liv. - Vera

När respondenterna tillfrågades vad dem tror är de största skillnaderna mellan hur dem ser på arbete jämfört med tidigare generationer så förklarade respondenterna hur de tror att den äldre generationen ser arbete som något livsnödvändigt och något som man dedikerat livet åt. Att den äldre generationen inte verkar fokusera så mycket på om arbetet är roligt eller inte, utan det viktigaste är att man tjänar pengar och att man överhuvudtaget har ett arbete. Att synen på arbete har förändrats konstateras bland flera forskare, Zemke, Raines och Filipczak (2000, s 24) förklarar att människans syn på arbete och arbetsmoral varierar beroende på generationstillhörighet. Jonkman (2011, s 8f) påstår att förklaringen till att generationer har olika syn på arbete beror på hur samhället sett ut när olika generationer vuxit upp. Att synen på arbete har förändrats är även något som respondenternas intervjusvar kunde indikera på. Här finner vi två exempel:

Ja, alltså min morfar ser väldigt strikt på arbete. Jag hoppade av min utbildning på universitetet för att jag kom på att jag inte ville jobba med det och då blev han helt vansinnig haha. Jag ville byta linje till något jag brann för, för att sen jobba med något jag tycker är kul, och nu har jag ju fått ett jobb inom det. Jag hade aldrig trivts med mitt jobb om jag fortsatt på den andra utbildningen...Morfar tycker att ett jobb är ett jobb liksom. Jag vill mer trivas. Livet blir så mycket enklare då. – Vera

Det tror jag nog ändå är skillnad. Förr var det nog fokus på att tjäna pengar för att underhålla familjen och så, att ett jobb är ett jobb liksom, men nu för tiden så eftersom jobbet tar så mycket tid så vill man jobba med något man tycker är kul. Att man inte bara ska se det som ett jobb nu, men det gjorde man förr. – Maja

För att kunna göra en tillförlitlig analys av svaren så tillfrågades även respondenterna om när deras mor- och farföräldrar, föräldrar och äldre syskon är födda. Alla respondenternas mor- och farföräldrar är födda mellan 1946 till 1964, och tillhör därmed generationen babyboomers. En generation som enligt Jonkman (2011, s 51f) under sin uppväxt sett flera förlora sina arbeten och har gjort att babyboomers värderar sitt arbete högt och i flera fall till och med högre än sin fritid. Vi frågade våra respondenter om vad de tror är den största skillnaden i synen på arbete mellan dem själva och deras mor- och farföräldrar, föräldrar och äldre syskon. En av respondenterna gav ett intressant svar på hur hon tror hennes föräldrar ser på arbete, som alltså tillhör generation X som är födda mellan 1965 till 1979. Linnea:

Jag tror den största skillnaden är att mina föräldrar har orken och drivet mer, för dem är det verkligen typ äta jobba sova dö. Till skillnad från vår generation som klagar typ hela tiden så fort vi känner att vi är lite trötta eller tycker det känns lite jobbigt.

Detta är ett svar som vi finner väldigt intressant med tanke på hur tidigare forskning beskriver hur dedikerade generation X är till sitt arbete och att de enligt Jonkman (2011, s 70) beskrivs som plikttrogna och lojala. Den tidigare forskningen stämmer alltså mycket väl in på vad respondenterna svarade. Majoriteten av respondenterna svarade likt Linnea att de upplevde att deras föräldrar värdesätter arbetet på ett annat sätt än vad just respondenterna gör.

När vi går in på generation Y (1980-1994) som är generationen innan generation Z så fanns det några respondenter som har äldre syskon tillhörande den generationen. När vi frågade respondenterna om de upplevde att det var stor skillnad i syn på arbete mellan dem själva och deras syskon så svarade Jenny såhär:

Svår fråga... det tror jag inte, vi ser nog ganska lika på det. Min storasyster pluggar ju också nu och det gör hon för att det är så svårt att få jobb i dag utan utbildning, men det är ju därför jag också började plugga. Så vår syn är nog ganska lika.

Vi kunde se en röd tråd i hur respondenterna besvarade frågan likt Jenny och att de inte verkade tycka att det var så stor skillnad mellan dem själva och deras syskon. Tittar man till forskningen så kan man mycket väl förstå det eftersom generation Z påminner om generation Y på flera sätt. Både Marcko (2019) samt Iorgulescu (2016, s 47f) diskuterar om hur generation Y värdesätter personlig utveckling och kreativa utmaningar högre än ekonomiska kompensationer. Att det finns likheter mellan dessa två generationer förvånar oss inte eftersom generationerna går in i varandra och det råder ovisshet om vilka årtal som hör till vilken generation. Det finns dock några skillnader mellan generationerna, men mer tidigare forskning om generation Y kommer redogöras längre fram i analysen.

Den röda tråden i respondenternas svar på deras spontana tankar om arbete och hur det skiljer sig från tidigare generationer är att respondenterna vill trivas på sitt arbete. Det finns som sagt splittrade uppfattningar i deras syn på arbete, vissa är mer pessimistiska medan andra är mer optimistiskt inställda till arbete. Men de flesta respondenterna ser inte arbete som endast ett arbete utan det kan bidra till så mycket mer, bland annat till ökad livskvalitet. Medan äldre generationer verkar se på arbete som mer heligt och arbetar för att tjäna pengar och har inte något högre syfte än så. Något vi vill trycka på är hur åldern kan spela en stor roll på vilka tankar man har om arbete, att svaren inte nödvändigtvis behöver symbolisera just generation Zs spontana tankar om arbete utan att det som sagt kan vara kopplat till respondenternas unga ålder, och att åsikterna är något som kommer ändras i takt med att även generation Z blir äldre. Nu har vi lagt grunden med två inledande frågor och vi kan konstatera att respondenterna som tillhör generation Z visar på att deras syn på arbete skiljer sig en aning åt vid jämförelse av tidigare generationers syn på arbete, i alla fall när vi ser till generationen babyboomers och generation X. Denna skillnad kommer redogöras ur fler synvinklar i kommande avsnitt.

4.1.1 Drömarbetsgivaren

Vi vill ta reda på generation Zs syn på arbetslivet och hur mycket den skiljer sig från tidigare generationer. Detta avsnitt kommer därför presentera vad respondenterna anser är det viktigaste på arbetsplatsen samt hur de ser på lön och karriär jämfört med de tidigare generationerna babyboomers, generation X och generation Y.

Arbetsplatsen

När respondenterna tillfrågades hur de ser på sin framtida drömarbetsplats och vad de strävar efter i arbetslivet så kunde ett tydligt mönster identifieras. Alla respondenter var helt eniga om att en framtida drömarbetsplats ska kunna erbjuda förmåner som flexibilitet med möjlighet att få arbeta hemifrån, samt bra personalvård. Även tydlighet och regelbundna möten där man känner sig sedd verkar vara efterfrågat på en framtida arbetsplats. Att ha kollegor som ska vara trevliga och som respekterar varandra verkar respondenterna också värdera högt. Både Iorgulescu (2016, s 47f) och Marcko (2019) påstår att den yngre generationen till skillnad från den äldre generationen värnar om mjuka värden där bland annat arbetsmiljö är något som är inkluderat. Detta kan man se en tydlig trend av i våra intervjusvar. Här finner vi två exempel om vad våra respondenter hade att säga om detta:

Jag gillar semester. Så jag skulle gärna se att man har fler semesterdagar. Jag skulle föredra flextid, inte att alltid sitta hemma men att kunna ha möjligheten. Att kunna gå hem tidigare på fredagar. Att ha eget ansvar med att lägga upp arbetet. - Maja

Hmm, det är nog att man känner att arbetet ger en en bra balans tror jag... alltså att arbetet på något sätt gör så hela livet går ihop på ett bra sätt. Att man får energi av arbetet som får en att må bra när man inte jobbar, alltså att arbetet inte ger en typ ångest när man är ledig, det tycker jag är viktigt. - Irma

Lönen

Eftersom generationen värnar om mjuka värden där inte lön är inkluderat så har vi förutfattade meningar om att en förändring av synen på lön kan anas hos respondenterna. Här var respondenterna precis som tidigare forskning beskriver generation Z, ganska enade om att lönen inte var en av de största prioriteringarna. Vi frågade respondenterna om vad som är viktigast, bra kollegor eller hög lön. Majoriteten av respondenterna var eniga om att bra kollegor är viktigast:

Det viktigaste är att man trivs, det går inte att jobba och tjäna feta pengar och inte trivas då blir inte arbetet bra. Mat på bordet kommer sen. - Vilma

Jag känner nästan att jag känner att jag får mindre pengar men har bra kollegor än tvärtom. - Erik

Vi såg en röd tråd i hur många av respondenterna la större prioritet i ett roligt arbete med mindre lön än ett tråkigt arbete med mer lön. Jämförs detta med generationen babyboomers så strävar dem enligt Marcko (2019) efter ekonomisk trygghet, medan generation X är väldigt plikttrogna och arbetar mycket samtidigt som de försöker ha en fritid med egna intressen och hobbies (Jonkman s 130f). Här kan tänkas att synen på lönen började förändras, då generation Xs stora sjukskrivningsantal gav perspektiv på att det bör finnas en balans mellan arbetsliv och övrigt liv. Detta verkar generation Y ha anammat då de är den första generation som sätter privatlivet före arbetslivet och begreppet work life balance implementeras (Jonkman 2011, s 130f; Hägerström 2018).

Karriär

Något som går hand i hand med synen på lön är synen på karriär. Även här kan man se att syftet i att byta arbete inte beror huvudsakligen på att få en bra löneutveckling, utan att det främst handlar om känslan av att utvecklas på ett personligt plan. Flera respondenter svarade att de skulle kunna tänka sig att byta arbetsplats flera gånger under sin karriär men att detta är något de i så fall skulle göra ifall de kände sig understimulerade eller i brist på utveckling:

Jag hade bytt arbete om jag kände att jag inte hade några utvecklingsmöjligheter, jag gillar inte att bli för bekväm på en arbetsplats utan gillar när arbetsuppgifterna är lite utmanande... då blir det liksom intressant. - Jenny

Saken är att så länge jag känner att jag utvecklas personlighetsmässigt och känner mig nöjd med arbetet kommer jag inte byta. - Linnea

Här verkar det handla om en sak och det är att känna sig nöjd och stimulerad på sitt arbete. Respondenterna verkar inte ha några problem med att byta arbete men det är heller inget de gör bara för att. Inte för att de vill uppåt i karriären för syns skull utan det handlar i så fall mer om utveckling för sin egen skull. Här ser man tendenser av att generation Z kanske kan vara på väg tillbaka till att vilja arbeta länge på en arbetsplats, precis som Jonkman (2011, s 51f) menar att babyboomers gör. Generation Y vill, jämförelsevis med generation Z enligt Pihl (2011, s 47f) klättra uppåt i karriären och har ingenting emot att byta arbetsgivare flera gånger under sitt yrkesliv. Babyboomers vill ha en tydlig karriärstege, och vill känna att de åstadkommer saker och ting (Marcko 2019). Även generation X förväntar sig en karriär som går framåt på grund av bevisad kompetens (Marcko 2019). Vi tolkar både generation Y, generation X och babyboomers som generationer som strävar efter att klättra i karriären. Här kan det med andra ord konstateras att det finns skillnader från generation Z, alltså våra respondenters svar när det gäller synen på karriär. Denna skillnad kommer diskuteras vidare i avsnitt 4.2 Bör arbetsgivare utveckla sitt employer brand för att leda, engagera och attrahera generation Z?

4.1.2 Generation Zs syn på ledarskap

I följande avsnitt redogörs för hur våra respondenter anser att en bra ledare bör vara, den ökade tillgängligheten och hur man lyckas balansera arbete med övrigt vardagsliv till skillnad från de tidigare generationerna babyboomers, generation X och generation Y.

Att vara en bra ledare

Respondenterna ansåg att ett bra ledarskap är en viktig och avgörande del för hur man presterar i arbetet. Enligt respondenterna är en bra ledare någon som genuint bryr sig, är tydlig och personlig. Även god kommunikationsförmåga verkar vara ett av de viktigaste egenskaperna en ledare kan ha enligt respondenterna. Vi frågade respondenterna om vad de tycker de viktigare egenskaperna är hos en bra ledare. Lovisa gav ett bra sammanfattande svar som vi finner speglar vad de flesta av respondenterna hade att säga:

En bra ledare ska vara snäll, professionell, kunna stå för vad den tycker och vara tydlig i sin kommunikation. Det är väldigt jobbigt att ha en "virrig" chef som inte har koll.

Att som chef vara kommunikativ gör det lättare att uppmärksamma och ta ett helhetsansvar och se till så alla mår bra. Vilket har stora fördelar när det gäller Generation Z, då de enligt Schroth (2019) och Molander och Olsson (2019) mår sämre än tidigare generationer. När respondenterna tillfrågades om de tycker det är viktigt med feedback på sitt arbete så var alla överens om att det var jätteviktigt med feedback. Vilma resonerade likt många andra av respondenterna och gav även exempel på vad som kan hända om det finns brist på feedback:

Ja, jag tycker en ledare som inte ger feedback är dum. Jag kommer ju få världens kick av lite bra feedback och vilja bevisa att jag verkligen är duktig, och att det han sagt stämmer liksom. Sen vill man ju även veta om man sköter något sämre så inte kollegor säger sånt bakom ryggen på en. Sånt märks på stämningen sen och kan förstöra en hel del.

Rasmussen (2019) skriver att unga medarbetare idag redan får mycket feedback av chefer, men att de ändå verkar vara i behov av mer. Rasmussen tror att detta kan bero på att de är vana att ständigt få bekräftelse på det de gör. Vi kan konstatera att feedback gör att arbetstagares kompetenser blir uppmärksammade som ger goda effekter på både arbetstagaren och arbetsgivaren. Arbetsgivaren får i sin tur glada och engagerade medarbetare. Genom feedback bibehålls med andra ord viktiga kompetenser för företaget och genom att ge konstruktiv feedback kan det ge företaget en större chans att på ett ganska smidigt sätt eliminera mindre önskvärda arbetssätt.

Jämför vi synen på ledarskap med tidigare generationer så är varken babyboomers eller generation X i behov av så mycket feedback. Babyboomers bär med sig filosofin ”om ingen säger något är allt bra” (Marcko 2019). Generation X behöver nödvändigtvis inte så mycket coaching men uppskattar att få återkommande information och ogillar när de inte får ta del av information som de själva att de skulle vilja ta del av (Jonkman 2011 s, 72f). Generation Y uppskattar däremot feedback och en löpande dialog med sin chef ([http 1](http://1)).

Ökade tillgängligheten och ett fragmenterat liv

Kraven på tillgänglighet ökar när det gäller både arbetslivet och familjelivet menar Bergman (2011, s 107). Respondenterna tillfrågades därför om de uppskattar att kunna ta med sig arbetet hem, om de kände att det ger en känsla av kontroll och att ”ha koll på läget” eller om det snarare var en stressfaktor. Svaren som vi fick från respondenterna var splittrade, vilket till viss del inte behöver vara så konstigt eftersom vi alla är individer som fungerar på olika sätt. Det som framgick var dock att respondenterna ansåg att det var till fördel om de själva fick bestämma kring denna fråga och att de inte ville att arbetsplatsen skulle bestämma detta åt en. Vi kan se detta utifrån följande två exempel:

Det är nog anledningen till att jag har ett jobb där jag inte kan jobba hemifrån. Det är nog lätt att man hamnar i soffan en fredagskväll och kollar mailen, jag vill bara jobba på jobbet. – Erik

Jag tror detta bara kommer gå utför, nu låter jag gammalmodig men jag tycker det är bra att möjligheten finns, men jag tror inte folk kommer klara av att begränsa sig. Jag tycker arbetet ska ske på arbetsplatsen och det övriga livet ska inte ha något med arbetet att göra alls. – Caroline

Här upplevde som sagt några av respondenterna stress när de tänkte på att gränsen mellan arbetsliv och övrigt liv suddas ut, medan några upplevde en känsla av frihet och att det skulle minska stress. Vi är alla olika individer och självklart kommer inte alla uppleva denna frihet

som något positivt. Svaret som Caroline gav oss stämde överens med det som Rasmussen (2019) påstår, att unga idag faktiskt vill spendera mindre tillgänglig tid mot arbetslivet. Molander och Olsson (2019) nämner att generation Z är den enda generation som är digitalt infödd. Detta kan leda till att vi har haft förutfattade meningar om att generation Z möjligtvis kan vara mest öppen för det fragmenterade arbetslivet. Men så verkar alltså inte fallet vara, enligt svaren från våra respondenter så verkar denna fråga vara högst individuell

Work life balance

I och med den ökade tillgängligheten i samhället så blir vikten av work life balance aktuell. Vi ställde en fråga om hur respondenterna ser på balansen mellan arbetsliv och familjeliv. Här framgick att nästan alla respondenter föredrog tid med familjen framför att arbeta och göra karriär. Flera respondenter ville vara lediga minst en dag i veckan eller ha flexibel arbetstid. Tankar om att ändå kunna ha råd att försörja sin familj var genomgående men majoriteten av respondenterna ville inte arbeta mer än nödvändigt:

Balansen är allt, utan den vill jag inte haha. Det är att få till den där balansen som typ blir meningen med livet och att orka ett långt arbetsliv. Det känns som vi är på väg mer ditåt nu. Vi vågar ta hjälp med vardagssysslor och vågar gå ner i tid. Pengar är inte allt. - Vera

Majoriteten av respondenterna föredrog som sagt tid med familjen framför arbete. Även om respondenterna besvarade frågan på olika sätt så kunde vi se en röd tråd i att de flesta tänkte mycket på work life balance och att det var viktigt att livet inte kom i skymundan. Ett svar som dock stack ut från de resterande var Maja som resonerade följande när vi ställde frågan:

Det är därför det är viktigt att jobba med något kul. Gränsen där blir bättre. Att jobba 100 procent tror jag är viktigt för att kunna ha sitt egna liv. Det kan såklart krocka i vissa perioder osv men jag tror generellt för att allting ska gå runt så rullar det på. Ett jobb ska inte bara ta energi utan också ge energi. Då orkar man med.

Det som var intressant när vi sammanfattade svaren på denna intervjufråga var att alla var eniga om att balansen mellan familjeliv och arbetsliv är mycket viktig, och precis som Miller och Yar (2019) beskriver så har generation Z förstått innebörden och vikten i att ha balans mellan arbetsliv och övrigt liv. Men ändå påstår McClear (2019) att det visar sig att generation Z är den generation som har den sämsta balansen mellan dessa två sfärer. Ser man till respondenternas svar så verkar de ganska eniga om hur de ville ha det, men sen är frågan hur det blir i praktiken.

4.1.3 Generation Zs syn på samhällsfrågor

Något som generation Z enligt tidigare forskning verkar trycka väldigt hårt på är att ta sitt samhällsansvar. Molander och Olsson (2019) skriver att det främst varit kvinnor som började att ta strider för de reformer som skett i Sverige, redan under 1920-talet och 1930-talet. De ville då bruka sin nyvunna rösträtt och motverka den dåliga moralen som fanns i samhället.

När vi frågade respondenterna om de tycker det är viktigt att ta sitt ansvar för samhället så svarade alla ja utan att tveka. Men sen när vi sedan frågade om de tycker det är viktigt att vara aktiv i frågor som rör miljö och hållbarhet, mångfald, jämlikhet och psykisk ohälsa, så kunde man se olika tendenser. De flesta av respondenterna såg inte sig själva som särskilt aktiva i dessa frågor och verkade inte heller ha några planer på att öka deras engagemang i dessa frågor. En av respondenterna såg dock att hon tog ansvar, fast på sitt eget sätt:

Det är så enkelt att göra något litet, det handlar om en like eller en delning av något inlägg eller artikel där det står något man själv också står för. - Linnea

Precis som Nachemson-Ekwall (2019) skriver så har generation Z tillgång till sociala medier och kan sprida sina åsikter som en löpeld på internet. Detta är en stor fördel den yngre generationen växt upp med eftersom det gör det enkelt att sprida sina budskap om vad som är rätt och fel i samhället. Erik svarade så här:

Jag tycker det är viktigt att göra det lilla man kan, och det gör man ju typ på instagram eller facebook genom att sprida åsikter som man håller med om, men jag skulle inte säga att jag är så aktiv om man bortser från det.

Några likheter med att det främst var kvinnor som tog strider i sådana här frågor förr som Molander & Olsson (2019) påstår kan man inte utläsa från våra respondenters svar. Att ta sitt samhällsansvar ansåg alla respondenter var viktigt, och när det gäller att vara aktiv så kunde ingen markant skillnad ses baserat på kön.

Respondenterna tillfrågades om vilka erfarenheter de har när det kommer till hur arbetsgivare sett på dessa viktiga frågor. De tillfrågades hur de skulle reagera om en arbetsgivare till exempel inte hade en jämlik syn på anställda eller hade en jargong som kunde upplevas som trakasserande. Här var respondenterna enade om att ingenting av det är okej och skulle de uppleva detta på en framtida arbetsplats hade de antingen sagt ifrån eller valt att sluta sin anställning på arbetsplatsen. Det var flera av respondenterna som hade erfarenhet av detta:

Jag har erfarenhet av alltihop, det känns dock som vi lever i en övergångsfas där gamla generationers syn håller på att bli helt överkörd av oss unga som kommer och säger till om hur saker och ting ska vara, alltså det är som att dom inte fattar, man märker verkligen att det har med ålder att göra att dom växt upp under en helt annan tid. - Linnea

De svar som vi fick av respondenterna i frågor som rör mångfald och jämlikhet stämmer överens med vad tidigare forskning säger om generation Z där Schroth (2019) hävdar likt Molander och Olsson (2019) att begreppet jämlikhet är viktigt för generation Z och hela 91 procent av generation Z anser att alla är lika och bör behandlas likadant. Enligt Nachemson-Ekwall (2019) bryr sig den äldre generationen mindre om jämlikhet jämfört med yngre generationen. Intresset för dessa frågor kan bero på att generation Z är den mest etniskt mångfaldiga generationen där dessa frågor blir högst aktuella. Enligt de svar vi har fått så

verkar dock respondenterna inte vara särskilt aktiva när det handlar om dessa frågor, enligt svaret ovan så kan de som sagt visa visst stöd på sociala medier. Däremot verkar det vara väldigt viktigt för generationen att arbetsgivaren tar sitt ansvar på alla plan.

Vi ville fördjupa oss mer och frågade därför våra respondenter vad de ser som det största problemet i världen just nu. Alla respondenter nämnde att förutom Corona pandemin som pågår just nu, att det är på ett eller annat var klimatet och miljön som var det största hotet. Detta stämmer överens om vad tidigare forskning sagt om generation Z. Enligt Molander och Olsson (2019) så ser generation Z klimatförändringarna som det absolut största problemet som hotar världen just nu och de är redo att bemöta klimatkrisen på ett helt annat sätt än tidigare generationer. Tidigare generationer har istället sett krig, brottslighet och terrorism som det största hotet (Molander & Olsson 2019). Och när respondenterna tillfrågades om det är viktigt att den organisation de arbetar för har stort fokus på miljöfrågor och hållbarhet så var alla eniga där också. Ett svar vi fick sammanfattade de flesta svaren ganska tydligt:

Ja, det är superviktigt. Vi lever i en tid då ingenting är så viktigt som miljösmarta lösningar. Det visar på att arbetsplatsen är seriös och en plats man kan vara stolt över att arbeta på. Känns liksom bra för samvetet. - Irma

När det gäller mångfald så menar Schroth (2019) att generation Z är den mest etniskt mångfaldiga generationen där frågor likt dessa blir högst aktuella. När vi frågade hur viktigt respondenterna anser att det är med mångfald på en arbetsplats och vilka konsekvenser som kan uppstå om det är brist på mångfald så fanns det både mer och mindre engagemang angående denna fråga. Majoriteten av respondenterna tyckte att det var mycket viktigt med mångfald på arbetsplatsen, sedan fanns några som resonerade likt Erik:

Det är klart det är bra om det är det, men jag tackar ju inte nej till ett arbete för att det inte är mångfald på arbetsplatsen.

När respondenterna tillfrågades om hur de såg på jämlikhet så hade flera erfarenheter av att ha blivit åsidosatta på grund av sin ålder. Nästan hälften av respondenterna hade även varit med om att chefen favoriserat anställda. Det var många av respondenterna som var eniga om att arbetsgivaren måste vara medveten och ha tydliga riktlinjer för hur de behandlar sina anställda. Annars kan det finnas stor risk i att det uppstår en negativ stämning i gruppen. Lovisa likt många andra av respondenterna tyckte att frågan om jämlikhet var en av de viktigaste frågorna:

Jag tycker att jämlikhet är de allra viktigaste faktorerna som spelar in. Man ska gå runt på en arbetsplats och känna att alla är lika mycket värda. På många jobb finns det titlar som ses lite högre, men jag tror inte att man ska gå runt och se sig själv som mer. För alla runt omkring skapar ju resultat tillsammans. En på golvet bidrar till lika mycket som en chef.

Äldre generationers syn på mångfald och jämlikhet, alltså generationen babyboomers och generation X existerar knappt om man jämför med generation Zs syn på frågorna. Dock så finner vi återigen likheter mellan våra respondenters svar, alltså generation Z och generation Y, då generation Y likt generation Z ser på mångfald och jämlikhet som viktiga frågor. Vi kan konstatera att våra respondenter tror starkt på jämlikhet och att alla ska behandlas likadant. De lägger stor vikt vid mångfald men inte alls lika stor vikt som när det gäller hur man värdesätter jämlikhet.

Psykisk ohälsa

Så mycket som 73 procent av generation Z upplever att de kunde ha behövt mer känslomässigt stöd under det senaste året. Att beakta denna statistik kan göra att företag överväger att lägga mer resurser på exempelvis företagshälsovård än tidigare (Schroth 2019). För att undersöka om den tidigare forskningen stämmer överens så frågade vi våra respondenter om de upplevt arbetsrelaterad ångest det senaste året. Här svarade mer än hälften av respondenterna att de hade upplevt ångest i samband med arbete. Ångesten kunde bero på ett flertal olika saker, framförallt inför långa arbetspass eller prestationsångest i samband med arbete. Maja gav ett svar som sammanfattade alla de svar vi fick från respondenterna:

Ja men det har det ju. Dels har det med kollegor att göra, otrevliga kollegor som skapar en negativ stämning och bild av arbetet, det gör en omotiverad, samt att man känner sig otillräcklig pga tidsbrist för att kunna utföra arbetet, stress. Detta samt ingen feedback gör att jag får ångest.

Att ha en lyckad karriär också är en av anledningarna till att man kan känna oro och ångest menar (Molander & Olsson 2019) vilket stämmer överens med hur Caroline svarade på frågan:

Ja alltså jag trivs ju på mitt jobb, men känns som jag kanske borde börja plugga något för alla mina kompisar gör ju det.

Både Schroth (2019) samt Molander och Olsson (2019) pratar om hur generation Z är den generation som lider mest av psykisk ohälsa än någon tidigare generation. Detta var en av anledningarna till att vi frågade respondenterna om de anser att det är arbetsgivarens ansvar att ta hand om en medarbetare som lider av psykisk ohälsa:

Ja och nej. Absolut att arbetsgivaren har ett ansvar, speciellt om det är arbetsrelaterat. Det ligger även på individen själv. Arbetsgivaren kan ju inte hjälpa någon som inte vill ha hjälp. Beroende på vad på problemet är så kanske man får börja med att utreda och se vart problemen ligger. Rehabiliteringsplan och så vidare. Men det är inte en arbetsgivares livsansvar, den bär inte hela ansvaret. – Maja

Om de vet om det så ska de ha förståelse. Men det är inte andras problem att hjälpa mig om jag har psykisk ohälsa. – Erik

Här såg vi att respondenterna var eniga om att det inte enbart vilade på arbetsgivarens axlar att se till att en medarbetare mår bra. Samtliga resonerade kring att det finns ett ansvar hos arbetsgivaren att hjälpa en medarbetare som inte mår bra, men det är samtidigt medarbetarens ansvar att se till att faktiskt få den hjälp som den behöver. Så även om den psykiska ohälsan är större bland unga idag (Molander & Olsson 2019) så anser inte respondenterna att det är arbetsgivarens huvudansvar.

4.2 Bör arbetsgivare utveckla sitt employer branding för att leda, engagera och attrahera generation Z?

Vi har nu fått en inblick i hur våra respondenter som tillhör generation Z tänker kring framtiden och vad de har för krav och förväntningar på arbetslivet och sin framtida arbetsgivare. Vi har dessutom undersökt om det skiljer sig från tidigare generationer och det har vi kommit fram till att det på flera plan gör. De svar som vi har fått från våra första två frågeställningar ligger nu till grund för hur vi ska besvara den tredje och sista frågeställningen: Bör arbetsgivare utveckla sitt employer branding för att leda, engagera och attrahera generation Z? För att kunna besvara frågeställningen så kommer vi ta del av det vi kommit fram till i analysens första avsnitt 4.1 samt några ytterligare intervjusvar inriktade mot employer branding. Sedan har vi valt att utgå från Parment och Dyhres (2009, s 58) employer branding process som är uppdelad i fem delar. Denna process har tidigare presenterats i teorikapitlet och vi kommer nu att applicera denna process på vår insamlade empiri för att se om och i så fall hur arbetsgivare bör utveckla sitt employer branding.

4.2.1 Research

Processens första steg handlar om att organisationen behöver förstå hur attraktiv de verkar med avseende på olika målgrupper (Parment & Dyhre 2009, s 59). I detta skede är det alltså viktigt för organisationen att samla in information om generation Z, både internt och externt. De behöver informationen internt för att kunna leda och engagera medarbetare, och externt för att kunna attrahera nya medarbetare.

För att arbetsgivare ska förstå hur attraktiva de är måste de kartlägga generation Zs krav och förväntningar på en arbetsgivare jämfört med vad tidigare generationer har haft för krav och förväntningar. Som ovan nämnts så kunde flera skillnader identifieras från tidigare generationer jämfört med generation Z. Detta innebär att arbetsgivare och organisationer behöver se över sin employer branding på vissa plan för att bli attraktiva för generation Z. När respondenterna tillfrågades om vilka spontana tankar de hade på arbetslivet så var det både pessimistiska och optimistiska svar vilket tyder på att generation Z har olika uppfattningar om arbetslivet. Men det som var återkommande var att de ville trivas på sin framtida arbetsplats och att arbetet skulle ge livet en mening.

För att en inblick i om våra respondenter har resonerat kring arbetsplatsers marknadsföring så frågade vi dem om de tycker något specifikt företag verkar vara en bra arbetsplats och vad det är som gör att de tycker det. Här var det flera respondenter som inte kunde ge oss ett svar på frågan vilket kan tyda på att företag och organisationer kan ha svårt att nå ut till generation Z och vi ser detta som en av anledningarna till att arbetsgivare bör arbeta vidare med sin employer branding. Precis som Dyhre och Parment (2013, s 11f) skriver så har employer branding inte riktigt fått ordentligt fotfäste, även om det har gått från att vara ett "mode-ord" till något flertal organisationer börjat prioritera. De skriver vidare att arbetet med employer branding måste ses som en långsiktig process precis som övriga strategiska arbeten om företag och organisationer överhuvudtaget ska överleva. Trots att employer branding inte riktigt fått fotfäste överallt så visste Vera exakt vilken arbetsplats hon tyckte verkade vara en bra arbetsplats:

Alltså typ IKEA kanske, de verkar ha en bra policy för anställda, gemensamma mål och ett tydligt arbetsgivarvarumärke, man vet vad dom står för och personalen som jobbar där verkar så nöjda med hur dom har det.

Dyhre och Parment (2013, s 12f) menar att bara genom att i andras ögon vara attraktiv förblir du attraktiv, vilket verkligen stämmer överens med det som Vera svarade på frågan om vad som verkar vara en bra arbetsplats enligt henne.

När arbetsgivare har kartlagt skillnader i tidigare generationers krav och förväntningar på arbetslivet med generation Z så är det dags för steg två i processen. Där görs det en mer djupgående analys av vilka generation Z är och vad som kan tänkas appliceras i employer branding arbetet beroende på vad de har för värderingar och förväntningar.

4.2.2 Employer Value Proposition

I detta steg analyseras steg två i Parment och Dyhres employer branding process. Det handlar om hur och varför nuvarande och framtida anställda ska få en anledning att arbeta för organisationen. Arbetet kallas EVP –Employer Value Proposition. Det finns tre viktiga nyckeldelar i en EVP och det är att den ska vara **sann** och **attraktiv** mot generation Z som målgrupp samt att vara **annorlunda** jämfört med konkurrerande arbetsgivare (Parment & Dyhre 2009, s 66).

Att vara sann mot generation Z

Att vara sann mot generation Z handlar om att visa att man som arbetsgivare tar sitt ansvar för samhällets ödesfrågor. De samhällsfrågor som vi har kommit fram till ligger generation Z närmast är frågor som rör miljö och hållbarhet, mångfald, jämlikhet och psykisk ohälsa. Nacheman-Ekwall (2019) menar att generation Z är mest tydliga med att stå upp för sina åsikter än någon annan generation och de har inga problem med att bojkotta arbetsgivare eller produkter som inte faller inom ramen för deras åsikter. Detta ser vi som en viktig anledning

till att arbetsgivare och organisationer ska ta tillvara på informationen om de samhällsfrågor generation Z värdesätter och sedan implementera det i sitt employer branding arbete.

Som ovan nämnts ser respondenterna bland annat miljön som det största hotet i samhället just nu. Som vi kom fram till i första avsnittet så är många respondenter eniga om att det var viktigt att organisationen som de arbetar på har stort fokus på miljöfrågor och hållbarhet och tar sitt ansvar. Respondenterna menar på att arbetsgivares miljömedvetenhet visar på om denne är seriös eller inte. Detta är alltså frågor som arbetsgivare och organisationer bör prioritera om i sitt employer branding arbete då generation Z finner det otroligt viktigt.

Till skillnad från generation Z så har tidigare generationer som till exempel babyboomers och generation X sett krig, brottslighet och terrorism som det största hotet i samhället just nu (Molander & Olsson 2019). Detta kan vara en trolig anledning till att arbetsgivares fokus i employer branding arbetet varit på att förmedla trygghet och förtroende på ett annat sätt för att kunna bemöta det hotet som tidigare generationer upplevt. Detta behöver självklart arbetsgivare fortfarande lägga vikt i att förmedla, för att kunna tillämpa employer branding arbetet på alla generationer. Men för att kunna nå ut till generation Z så bör alltså arbetsgivare, enligt tidigare forskning och resultatet av vår empiri, lägga fokus kring ett starkt miljö- och hållbarhetstänk. De bör alltså i detta anseende utveckla sin employer branding för att leda, engagera och attrahera generation Z.

Även frågor som rör mångfald och jämlikhet är viktigt för generation Z och de anser att det är viktigt att arbetsgivaren tar dessa frågor på allvar. Bland våra respondenter kunde vi se att vikten av jämlikhet var mer prioriterat än mångfald. Att ha en jämlik arbetsplats menar respondenterna är nästan det viktigaste eftersom en arbetsplats som inte är jämlik kan skapa problem och ovisshet. Flertalet respondenter såg inte sig själva tacka nej till arbete på grund av bristen av mångfald, men de såg ändå att det är viktigt att deras framtida arbetsgivare arbetar med detta för att arbetsplatsen ska kunna vara både jämlik samt kunna erbjuda mångfald.

Vision Critical (2017) skriver om hur generationens högsta dröm i livet är att förändra världen. Ett resultat av detta är att generationen vill stödja de varumärken som är bra för samhället. Det handlar alltså inte längre om att marknadsföra något som på ytan verkar vara bra, generation Z är skeptiska och vill veta hur hela processen av framställningen av produkten gått till. Det handlar om att ha tagit hänsyn till både miljö, mångfald och jämlikhet - annars bojkottas produkten direkt. Vision Critical (2017) skriver att för att vinna generation Zs förtroende så gäller det att vara transparent, socialt medveten och framförallt miljömedveten. Detta stämmer överens med vad vi kommit fram till i våra intervjuer, samt vad tidigare forskning säger om generation Z.

Något som tidigare forskning även pekat på som vi tagit upp i tidigare avsnitt är hur generation Z lider mest av psykisk ohälsa än tidigare generationer (Schroth 2019). Vi ser här att arbetsgivare och organisationer bör lägga ett större fokus kring att arbeta med dessa frågor. Vi kan med hjälp av den tidigare forskningen och vår insamlade empiri tolka det som att det

har blivit mindre tabu att prata om psykisk ohälsa och att det istället är något som är ganska vanligt att prata om och vanligt att stöta på. Med största sannolikhet så måste säkert människor dåligt förr också, även om orsakerna kan ha varit annorlunda. Enligt Molander och Olsson (2019) så beror orsakerna till att människor mår dåligt idag främst på grund av ökade krav, både i skolan och på arbetet, samt vikten i att passa in och prestera. Ur denna aspekt bör arbetsgivare se över sitt employer branding arbete för att kunna möta den nya generationen, som Schroth (2019) tidigare nämner lider mest av psykisk ohälsa än tidigare generationer, samt enligt vår insamlade empiri upplever ångest i samband med arbete. Vi tror att organisationer bör berätta om sina prioriteringar, normer och drivkrafter och detta kan öppna upp för en bra dialog mellan medarbetarna. Här tror vi att arbetsgivare kan ha en utmaning i att utveckla tankesättet hos generation Z och leda dem framåt. Det kan kräva att mer resurser på coachning och liknande behöver sättas in för att kunna lyckas.

Hur ska arbetsgivare vara attraktiva för generation Z

Ser man till svaren i tidigare avsnitt, där generation Z fick beskriva sin drömarbetsplats så föredrog de flexibilitet, förmåner, personalvård och utvecklingsmöjligheter samt att trivas på arbetet. Det verkar vara mer fördelaktigt att ha bra kollegor och att trivas på arbetet än att ha en hög lön. Och när det gäller karriär så handlar det snarare om att vilja utvecklas på ett personligt plan snarare än att vilja klättra upp i karriären på grund av lönen.

Här kan vi konstatera att det finns en skillnad från hur tidigare generationer attraherats till arbeten. Precis som Iorgulescu (2016, s 47f) skriver värnar de äldre generationerna om hårdare värden så som lön, ansvar och karriär. Babyboomers och generation X föredrar jämfört med generation Z tydliga karriärstegar med höga löner som förmåner en attraktiv arbetsgivare bör ha. När det gäller generation Y kan vi också se vissa skillnader, bland annat att generation Y lockas av att byta arbetsplats flera gånger under sitt yrkesliv (Lancaster 2004) och vill sträva framåt i karriären och inte alls lockas av den "berömda guldlockan" (Pihl 2011, s 47). Generation Z föredrar mjuka värden såsom välmående, engagemang och arbetsmiljö (Iorgulescu 2016, s 47f). Företag och organisationer behöver alltså undersöka om de uppfyller dessa krav hos generation Z. För att arbetsgivare ska vara attraktiva handlar det om att erbjuda en arbetsplats med stort fokus kring flexibilitet, personalvård och förmåner. Och när det gäller karriärmöjligheter så handlar det snarare om att presentera en trivsamt arbetsplats med en god sammanhållning och kompetensförsörjning än karriärmöjligheter och höga löner.

Vara annorlunda jämfört med konkurrenter

Här handlar det om att arbetsgivare ligger steget före och marknadsför det ovan nämnda innan fler företag hunnit fånga upp generation Zs främsta krav och förväntningar på arbetslivet. Det kan också antas att flertalet företag med en ledning bestående utav babyboomers och generation X inte är så snabba med att implementera tydliga riktlinjer kring bland annat miljömedvetenhet och andra frågor om jämlikhet och mångfald. Detta ger andra arbetsgivare ett försprång att arbeta på sitt employer brand och få det trovärdigt samt vinna förtroende och attrahera generation Z.

Förutom det så finns det tre andra saker som generation Z verkar lägga stor vikt vid, och det är balansen mellan arbetslivet och övrigt liv, ett nära ledarskap samt tydliga riktlinjer kring den ökade tillgängligheten. Om företag och organisationer lägger extra vikt vid detta så har de goda förutsättningar att vara annorlunda jämfört med sina konkurrenter.

Babyboomers och generation X var inga generationer som värnade om att ha en bra balans mellan arbetsliv och övrigt liv. Det var först när generation Y kom ut på arbetsmarknaden som begreppet work life balance blev aktuellt (Hägerström 2018). Även generation Z verkar värna om denna balans då alla våra respondenter svarade att de värdesätter övrigt liv högre än arbetslivet. Den förändrade synen från tidigare generationer kan som sagt bero på att de yngre generationerna Y och Z har sett sina föräldrar arbeta lite för mycket. Likt Marcko (2019) skriver så finns det ingen tidigare generation som har sjukskrivits i samma utsträckning som 70-talisterna, de som arbetar mest övertid, och som ibland prioriterar bort sitt privatliv för arbetslivet fortsätter Jonkman (2011, s 59).

Enligt respondenterna är en bra ledare någon som genuint bryr sig, kommunicerar och är personlig. De värdesätter dessutom feedback och vill mer än gärna ha feedback på sitt arbete. Här kan man se en stor skillnad jämfört med tidigare generationer. Enligt Jonkman (2011, s 53) så ser till exempel generationen babyboomers en ledare som inkompetent och feg när en chef visar på öppenhet och önskan att samarbeta. Jonkman (2011, s 130) påstår sedan att generation X anser att en bra ledare är tydlig och effektiv. Vi ser sedan att generation Y och generation Z verkar ha en mer liknande syn när det kommer till hur en bra ledare bör vara. Eftersom generation Z är en stor och ung generation som kommer att prägla arbetsmarknaden i många år framöver så ser vi att arbetsgivare bör se över sitt sätt att leda generationen för att kunna vara annorlunda jämfört med sina konkurrenter.

Bergman (2011, s 107) menar att digitaliseringen har bidragit till en ökad tillgänglighet och att balansera de konkurrerande kraven och hur tid och energi ska fördelas ut på de olika sfärerna är ett av livets stora bestyr. Respondenternas ansåg att det var ganska bra att få välja hur man själv vill lägga upp det, men att det kan bidra till både stress och att man känner en känsla av kontroll. Detta sätter upp en ny agenda för att arbetsgivare ska kunna attrahera generationen. Att som arbetsgivare här erbjuda tillgängligheten kan vara en konkurrensfördel för att attrahera generation Z, men det krävs också tydliga riktlinjer för hur tillgängligheten ska användas. Detta kan vara en utmaning för arbetsgivare, att kunna erbjuda tillgänglighet och flexibilitet men i lagom dos eftersom det annars kan ses som stressande för den nya generationen. Men något som kan konstateras är helt klart att detta är något som bör ses över i arbetsgivarens employer branding arbete.

4.2.3 Communication Strategy

I steg tre är det dags att välja fram lämpliga kanaler för att nå ut till rätt målgrupp (Parment & Dyhre 2009, s 72). I och med den ständigt ökade digitaliseringen och att vi är mer uppkopplade nu än någonsin så resonerar vi likt Dyhre och Parment (2009, s 72) att företag och organisationer behöver tänka utanför boxen vad gäller marknadsföring och de behöver se

över flera olika tillvägagångssätt för att kunna marknadsföra sig. Förr så fanns platsannonser exempelvis i dagstidningen men för att kunna nå ut till rätt målgrupp och speciellt till målgruppen generation Z så behöver företag och organisationer marknadsföra sig på andra kanaler i dagens arbetsmarknad. Forskning visar att unga idag spenderar i snitt 15,4 timmar per vecka på sin mobiltelefon, och 73 procent av generation Z har plockat upp mobilen inom en timme efter att de vaknat på morgonen vilket gör det ganska självklart var företag bör marknadsföra sig (Vision Critical 2017 refererad av Williams 2019).

För att få en ännu tydligare bild av hur företag och organisationer bör marknadsföra sig för att attrahera generation Z så ställdes frågan vad det är som gör att respondenterna fastnar för något specifikt när de läser jobbannonser. Majoriteten av våra respondenter var eniga om att de gärna vill veta vilket företag de söker arbete hos, att de vill ha koll på varumärket. De vill veta vad företaget står för och har de inte koll på företaget så kan det finnas stor risk i att de bara scollar förbi. Vi fann även att många av respondenterna gärna kollar upp vilket företaget är om de inte känner igen det, som exempelvis Lovisa:

Jag reflekterar över att jag vill nog gärna ha koll på varumärket. Så jag känner igen och vet om något är seriöst. Jag skulle kolla upp ett nytt företag, till exempel googla det för att få koll.

Vi kan här konstatera att organisationer kontinuerligt bör marknadsföra sig för att kunna nå ut till generation Z, eftersom majoriteten av våra respondenter hellre söker arbete hos ett välkänt företag än hos ett mindre etablerat företag. Om generation Z inte tidigare hört talas om eller sett organisationen så tenderar de att inte söka arbetet. De vill dessutom få intrycket att företaget är seriöst och en arbetsplats där man kan trivas och utvecklas. Det kan således konstateras utifrån diskussionen ovan att det är viktigare än någonsin att marknadsföra sig för att kunna nå ut till och attrahera generation Z.

4.2.4 Communication Material

Syftet med det fjärde steget är att uttrycka EVP med rätt ord och bilder så det stämmer överens med organisationens identitet och varumärke. Samt att använda sig av rätt ambassadörer som marknadsför företaget eller organisationen (Parment & Dyhre 2009, s 76). Som vi tidigare presenterat så är generation Z en generation som gärna vill ha koll på varumärket och organisationen. Därför kan detta steg vara viktigt, för att utforma sitt varumärke på rätt sätt i enlighet med generation Z krav och förväntningar på arbetslivet.

Generation Zs ödesfrågor handlar om personlig moral, hälsa, miljö och hållbarhet samt mångfald och jämlikhet. Detta är viktiga ståndpunkter som en potentiell arbetsgivare måste lyfta och marknadsföra för att attrahera generation Z. Företag och organisationer som satsar på miljösmarta lösningar eller flexibel arbetstid gör alltså rätt i att marknadsföra detta. Förutom att marknadsföra det som tidigare presenterats så bör även vikten av ett nära ledarskap, tydlighet i förväntningar på tillgänglighet och work life balance marknadsföras då det är tre begrepp som värderas högt av generation Z. Det kan således konstateras att de nya

krav som generation Z ställer på arbetsgivaren kan innebära stora utmaningar för företag och organisationer att tillgodose vid rekrytering av den nya unga generationen. När arbetsgivare ska utforma det fjärde steget i sin employer branding process så bör alltså hela företagets EVP – Employer Value Proposition stämma överens med organisationens identitet och varumärke för att kunna attrahera generation Z.

4.2.5 Action

Det femte och sista steget i Parment och Dyhres employer branding process är att åtgärder med hänsyn till rådande marknadsförhållanden bör göras (Parment & Dyhre 2009, s 78f). Här handlar det om att se över sitt gamla arbetsgivarvarumärke och undersöka vilka åtgärder som behöver göras. Hur behöver arbetsgivarvarumärket uppdateras och anpassas för att leda, engagera och attrahera den nya generationen, generation Z. Detta är kanske det svåraste steget av dem alla, men också det viktigaste. Detta då det kan vara svårt för företag och organisationer att bryta sig loss från gamla mönster och utveckla ett helt nytt koncept att marknadsföra sig på. Det kan dessvärre också bidra till att företag istället förlorar trovärdighet och tillförlitlighet. Här är det viktigt att inte glömma bort äldre generationer som kanske känner till varumärket sedan innan, så inte deras förtroende förloras. Men också av den anledning att generation Z kan uppfatta varumärket som oseriöst eller osäkert om de sviktar mellan olika ståndpunkter. Det är alltså en utmaning att utveckla ett employer brand som ska tilltala alla generationer. Men i och med studiens syfte, så handlar det om hur ett arbetsgivarvarumärke bör arbetas med för att leda, engagera och attrahera generation Z - vilket är vad denna analys visat vägen för.

Vi konstatera att arbetsgivare bör utveckla sitt employer branding för att de ska kunna leda, engagera och attrahera generation Z. Det finns delar i arbetet som inte behöver förändras allt för mycket, men vissa delar som grundligt behöver ses över. Eftersom generation Z är den yngsta generationen på arbetsmarknaden just nu så kommer de att prägla arbetsmarknaden i många år framöver. Därför anser vi att är extra viktigt för arbetsgivare att redan nu se över sitt arbete med employer branding för att dels kunna attrahera den nya generationen till sin organisation och även för att leda och engagera dem så de vill stanna kvar hos arbetsgivaren. Employer branding arbetet är som vi tidigare nämnt ett långsiktigt arbete och Dyhre och Parment (2013, s 12) menar att det är viktigt för företagets överlevnad.

5. Sammanfattande diskussion

I följande kapitel är tanken att dra samman trådarna samt redogöra för vad vi kommit fram till i vår undersökning och klargöra om syftet med undersökningen har uppfyllts samt om våra forskningsfrågor har besvarats. I avsnitt 5.2 så kommer en diskussionsdel presenteras där vi blickar tillbaka på skrivandeprocessen samt diskuterar slutsatsernas styrkor och svagheter. Diskussionsdelen avslutas med att ge förslag på hur man kan fortsätta med ytterligare forskning kring området.

5.1 Diskussion

Generation Zs krav och förväntningar på arbetslivet

Resultaten av Generation Zs syn på sin framtida drömarbetsgivare handlande om höga förväntningar, där arbetet skulle vara något mer än bara ett arbete. Flexibilitet, förmåner, personalvård och utvecklingsmöjligheter och att trivas på arbetet var något som var viktigt för generation Z oavsett om de studerar eller inte. En generation med höga krav kan alltså konstateras. Återkommande svar var att känna balans, och denna förändrade syn på work life balance tror vi kan bero på en kombination av att samhället har utvecklats och att de yngre generationerna växt upp i ett Sverige som ‘mått oförskämt bra’ som Passanisi (2019) beskrev det. Samt att Generation Y och Z kanske har sett sina föräldrar arbeta lite för mycket, precis som Jonkman (2011, s 59) skriver så hade framförallt generation X svårt att få balans mellan arbetsliv och övrigt liv vilket Marcko (2019) menade ledde till flera sjukskrivningar. Detta kan man även se är återkommande i respondenternas svar då alla utom en, svarade att de hellre ser att de har bra kollegor och trivs på sin framtida arbetsplats än att ha en hög lön.

När det gäller karriären så skulle de inte byta arbete bara för att klättra i karriären, utan det är iså fall på grund av att utvecklas och känna att arbetsuppgifterna känns stimulerande. Generationen eftersträvar dessutom en trygg och närvarande chef som genuint bryr sig eftersom de tror att de presterar bättre då, speciellt om de får mycket feedback. Detta ser vi som ett tecken på att generationen kanske är en aning trötta på äldre, gammalmodiga ledare som inte tar samhällets ödesfrågor på allvar. Att som ledare vara medveten om miljö och hållbarhet, jämlikhet och värna om personalens hälsa är avgörande egenskaper för att generation Z ska känna tillit till dels ledaren och dels företaget eller organisationen. Generation Z må vara den generation som helt eller delvis vuxit upp i ett digitaliserat samhälle (Molander och Olsson 2019), men det behöver nödvändigtvis inte betyda att de självständigt vill hantera hur de ska vara tillgängliga när det gäller arbetet. De uppskattar att ha valmöjligheten att styra arbetet från vilken plats som helst, men de föredrar tydliga riktlinjer på vad som förväntas av en. Detta antar vi beror på att generation Z faktiskt uppskattar traditionella arbeten och att ha en arbetsplats att gå till.

Skillnader från tidigare generationers syn på arbetslivet?

Det konstaterades alltså att de krav och förväntningar generation Z har på arbetslivet skiljer sig väldigt mycket från babyboomers och generation X, men inte så mycket från generation Y. Detta tror vi kan bero på den ovissheten tidigare forskning visar och de flera tudelade åsikter om vilka åldrar som ska inkluderas i generation Y respektive generation Z.

Det fanns flera olika skillnader mellan generationerna när det gäller frågor som synen på arbete, personlig moral, miljö och hållbarhet, jämlikhet och mångfald samt psykisk ohälsa. Även synen på ledarskap, digitaliseringen, work life balance, karriär och lön. Skillnaderna i tidigare generationers syn på arbete tror vi till största del beror på hur samhället de växt upp i sett ut, precis som Jonkman (2011, s 6) beskrev det. Har man sett flera förlora sina arbeten under sin uppväxt så värderar man förmodligen arbetet högt precis som babyboomers gör, och var det svårt att få arbeten när man som ung kom ut på arbetsmarknaden så ser man nog på sitt arbete och sin karriär med stolthet precis som generation X gör. Precis som tidigare nämnts så har generation Y och Z en liknande syn på arbete, men det vi kan se skiljer sig åt är synen på karriär. Generation Y vill gärna inte stanna kvar på en arbetsplats för länge, utan föredrar att byta arbetsgivare då och då. Detta är inget som vi kan se att generation Z eftersträvar, så länge de inte känner sig understimulerade utan har utmanande arbetsuppgifter.

Vi tror dock att synen generation Z har på arbete kommer att förändras under den tid vi lever i just nu, pandemin Covid-19 tror vi kommer förändra världsbilden för flera unga människor som dels kommer vara med om att för första gången förlora ett arbete, eller dels ha svårt att överhuvudtaget få arbete. Kanske kommer generation Z bli mer likt babyboomers och generation X framöver. Att arbetet kommer prioriteras framför fritiden och man kommer vara stolt över att ha ett arbete på ett annat sätt. Det skulle med andra ord vara intressant att göra denna studie igen, fast om några veckor. Något vi tycker är intressant är hur världen på ett sätt självläker. Generation Z har växt upp under en tid där kriser i Sverige knappt existerat, vilket speglar deras inställning till arbete och deras sätt att se på arbete. Deras inställning till arbete kunde, om man läser mellan raderna upplevas som väldigt svävande, som att allt handlar om att må bra, att trivas, att ha balans. Vi menar inte på att detta är något dåligt, men att den typen av inställning till arbete kan vara skadligt för arbetsmarknaden på sikt då det kommer bli brist inom flera yrken som inte matchar generationens krav och förväntningar.

Hur bör arbetsgivare arbeta med sin Employer Branding för att leda, engagera attrahera Generation Z?

För att en arbetsgivare ska kunna skapa en klockren employer branding för att leda, engagera och attrahera generation Z så finns det vissa steg i Parment och Dyhres employer branding process (2009, s 58) som arbetsgivare bör utveckla för att matcha den nya unga generationens krav och förväntningar på arbetsgivare.

Parment och Dyhre (2009, s 59) benämner det första steget i processen som *research* vilket är utgångspunkten för att påbörja sitt arbete med employer branding. Här gäller det att företag och organisationer ser över vad de vet om den målgrupp de vill attrahera, i detta fall generation Z. Resultatet av vår studie visar att företag som har ett tydligt varumärke och som

står för bra saker, samt att personalen verkar vara stolta över att arbeta på företaget är företag som generation Z blir intresserade av. Frågor likt dessa är viktigt att arbetsgivare ställer sig. Därav är steg ett i employer branding processen viktigt, och något som ständigt behöver utvecklas och uppdateras i takt med att nya generationer kommer in på arbetsmarknaden. Vad vi har kunnat utläsa från vår studie är att generation Z och generation Y inte skiljer sig åt så markant vilket innebär att företag och organisationer som utvecklat sitt employer brand mot generation Y inte nödvändigtvis behöver göra så stora förändringar i sitt sätt att marknadsföra sig. I vilken utsträckning arbetsgivare behöver göra en "research" beror alltså på när det senast gjordes en kartläggning av den arbetskraft som står till arbetsmarknadens förfogande. Att som arbetsgivare tro att sättet att profilera sig på är lika för alla generationer kan konstateras som ett stort snedsteg om hoppet är att attrahera ny yngre arbetskraft.

I steg två som Parment och Dyhre (2009, s 66) kallar för *Employer Value Proposition* ser vi en enorm utvecklingspotential för arbetsgivare ifall de vill ha en chans att attrahera, leda och engagera generation Z. Här gäller det för företag och organisationer att vara sann, attraktiv och annorlunda gentemot konkurrenter. Generation Z är en oerhört stark generation som värdesätter saker som tidigare generationer inte efterfrågat i samma utsträckning. De står upp för flertalet frågor som rör personligt ansvar, miljö, hållbarhet samt jämlikhet och mångfald. De förutsätter därför att arbetsgivare tar ett sitt samhällsansvar på allvar och att varumärket tydlig visar hur de ställer sig till frågor likt dessa. Det gäller med andra ord att beakta detta för att vara sann och attraktiv mot generation Z. För att vara annorlunda jämfört med konkurrerande arbetsgivare så gäller det att erbjuda något mer än bara en arbetsplats, vårt resultat visar att respondenterna värdesätter möjligheter till personlig utveckling, work life balance och en god sammanhållning och bra kollegor. Att som företag erbjuda bra personalvård och andra förmåner verkar enligt våra respondenter väga tyngre än en hög lön.

Communication Strategy kallas steg tre, här ska lämpliga kanaler väljas för att nå ut till generation Z (Parment & Dyhre 2009, s 72) och även här ser vi att företag och organisationer bör utvecklas. Det framkommer att det är störst sannolikt att generation Z ser sig om lediga arbeten på hemsidor som platsbanken, linked in och andra liknande plattformar. Att söka ett arbete på annat sätt som ur tidningsannonser eller liknande verkar vara högst sällsynt hos våra respondenter. Att inte beakta denna förändring som till stor del har att göra med digitaliseringen är ett stort misstag som kan göra att arbetsgivare går miste om flera potentiella arbetssökande. Företag och organisationer måste marknadsföra sig där generation Z är. Att marknadsföra sitt företag via annonser i dagstidningen är slöseri med både tid och pengar om man vill attrahera generation Z. Något som vi fann intressant var hur höga kravgenerationen ställer på att företaget är igenkännbart, det vill säga att respondenterna ville veta vilket företaget var för att öka deras förutsättningar för att söka eventuella arbeten hos företaget. Med detta kan konstateras att lika viktigt som det är att marknadsföra sig, lika viktigt är det att marknadsföra sig kontinuerligt och se till att synas. Arbetsgivare som satsar på att se över sin marknadsföringsstrategi har med andra ord mycket engagemang att vinna hos generation Z.

I det fjärde steget *Communication material* (Parment & Dyhre 2009, s 76) så finns det även möjligheter för utveckling i arbetsgivarens employer branding process. Här är det viktigt att uttrycka sin EVP, alltså Employer Value Proposition på rätt sätt så det stämmer överens med organisationens identitet och varumärke. Detta med hjälp av rätt ord och bilder, eller med hjälp av ambassadörer. Målet är att vinna generation Zs engagemang. Generation Z har inga problem med att stå upp för sina åsikter eller bojkotta ett varumärke om de inte sympatiserar med deras åsikter (Schroth 2019). Som tidigare presenterat håller de vissa samhällsfrågor varmt om hjärtat, och även fast de själva inte verkade vara så aktiva, så visar vårt resultat att respondenterna förutsätter att arbetsgivare tar sitt samhällsansvar på allvar. Det är av yttersta vikt att företag och organisationer noggrant planerar för vad man som företag vill representera. Ett snedsteg och generation Z kan som ovan nämnt vända företaget ryggen och tappa all sin lojalitet och respekt för företaget medan ett företag med ett starkt varumärke lockar generation Z. Dessutom visar vår studie att generation Z inte alls är lika benägna att byta arbetsgivare ofta som till exempel deras äldre syskon, generation Y. Vilket innebär att generation Z hamnar på en arbetsplats så är de där för att stanna.

Sista steget *Action* (Parment & Dyhre 2009, s 78f) handlar om att vidta dessa ovan nämnda åtgärder, vilket kan vara det svåraste steget av dem alla. Att inte hålla sitt employer brand uppdaterat efter den målgrupp man som företag vill attrahera är något som kan komma att kosta mycket då den nya unga generationen just nu etablerar sig på arbetsmarknaden, och det är med största sannolikhet på sådana företag där stegen likt ovan noggrant analyserats. Företag som arbetat hårt på att skapa ett arbetsgivarvarumärke som smälter in på generation Zs krav och förväntningar är framtidens arbetsgivare.

5.2 Slutsatser

Några egna reflektioner vi gjort under studiens gång är hur komplext det är att undersöka olika generationer eftersom det inte finns någon konkret forskning om vilka personer det är som tillhör vilka generationer, utan det finns olika teorier och spekulationer kring detta. Att dela upp människor i olika generationer handlar dessutom bara om generaliseringar, eftersom varje människa har olika egenskaper och även har formats av sin familj och andra upplevelser under sin uppväxt. När det gäller vårt val av metod så anser vi att intervjuer har varit rätt metod för att uppfylla studiens syfte. Det som hade kunnat gjorts annorlunda om enkäter hade valts som tillvägagångsätt är att vi skulle fått in fler svar och kunde gjort en mer tillförlitlig tolkning. Respondenterna vi intervjuat har dock gett oss en djupgående förståelse på deras upplevelser när det rör frågor om arbetslivet, vilket gett studien ett annat djup. Vårt att nämna är också att respondenterna bor i en mindre stad, vilket vi tror kan påverka deras syn på arbetslivet i helhet. Ett alternativ hade varit att sprida ut respondenterna mer. Förslag på framtida forskning är att istället intervjua arbetsgivare och hur de arbetar med att bibehålla och uppdatera sitt employer brand inför förändringar på arbetsmarknaden.

Sammanfattningsvis kan konstateras att för att vara en attraktiv arbetsgivare för generation Z visar resultaten att erbjuda generationen flexibilitet, förmåner och bra arbetskamrater. En bra balans mellan arbetsliv och övrigt liv värderas också högt. Att det finns ett tydligt och nära

ledarskap med mycket feedback samt att arbetsgivaren är medveten om samhällets ödesfrågor. Även vikten av personlig utveckling. När det gäller skillnader mellan generation Z och tidigare generationer så kan det konstateras att det finns skillnader mellan tidigare generationer och generation Z. Däremot var det inte så stora skillnader mellan generation Y och generation Z som vi hade föreställt oss. De andra generationerna babyboomers och generation Y kunde man dock se flertalet förändringar i både vad gäller uppfattningar och inställningar till arbete och förväntningar. Det kan alltså konstateras att generation Z är en unik generation som kräver att arbetsgivare utvecklar sitt employer brand på inte bara ett, utan på flera plan.

6. Bilagor

Intervjuguide

Allmänt om arbete

Vad är dina spontana tankar kring arbete och arbetsliv?

Vilket företag tycker du verkar vara en 'bra' arbetsplats och vad är det som gör att du tycker det?

Vad anser du är viktigt i arbetslivet? (*Förr var det att kunna ha mat på bordet, idag kanske vi ser det som något annat, hur går dina tankar kring det?*)

Tror du det är stor skillnad på hur du ser på arbete jämfört med hur tidigare generationer ser på arbete? Vad tror du är den största skillnaden?

Vart letar du efter lediga jobb? (*I tidningen, på hemsidor eller via kontakter?*)

Vad är det du fastnar för när du är inne på jobbsökarsidor?
(*Att du känner igen företaget, att de som jobbar där verkar vara på ett visst sätt*)

Hur ser din drömarbetsplats ut? (*Förmåner, flexibel arbetstid, kunna arbeta hemifrån?*)

Tror du att du kommer vilja byta arbetsplats flera gånger under ditt yrkesliv? (*Vad beror det på isåfall, handlar det om att göra karriär?*)

Hur ser du på att arbetslivet blir mer fragmentiserat, alltså att gränsen suddas ut mellan arbetsliv och övrigt liv?
(*känner du kontroll och får en känsla av att 'ha koll på läget' av att hela tiden hålla dig uppdaterad om vad som händer på arbetet*)

Om balansen kring arbetsliv - familjeliv, hur tänker du där? Vad är viktigt?

Vad tänker du på när du hör ordet lön? (*Vad associerar du ordet med, vad är viktigt och mindre viktigt?*)

Tycker du att det är viktigt med bra arbetskamrater? (*Vill du hellre ha ett välbetalt arbete med kollegor som du inte riktigt trivs med hellre än ett lågbetalt arbete där du trivs mycket bra med dina kollegor?*)

Hälsa

Har du upplevt ångest kopplat till arbetsrelaterade saker? (*lyckad karriär, jämförelse med andra*)

Upplever du att vi jämför oss mycket när det kommer till arbete och karriär? Om ja - hur och vart? Hur tycker du om att jämföra sig, bra eller dåligt?

Finns det något som du kan uppleva som ökar din stress i relation till arbetslivet?

Anser du att det är företagets ansvar att ta hand om en medarbetare som lider av psykisk ohälsa? Om ja - hur tycker du att företaget ska agera. Om nej - varför?

Moral

Engagemang i samhället - tycker du att det är viktigt att ta ansvar och vara aktiv i frågor som rör arbetslivet och samhället? Tror du att politik och samhällsfrågor kan påverka arbetslivet mycket?

Har du någon erfarenhet av eller hur/skulle du reagera om en arbetsgivare till exempel inte källsorterade, inte hade en jämlik syn på anställda eller hade en jargong som kunde upplevas trakasserande?

Jämlikhet = (*socialt tillstånd där alla människor inom till exempel en grupp har samma status och respekt, att alla är lika mycket värda*)

Hur viktigt anser du det är med jämlikhet på en arbetsplats/i en arbetsgrupp? Vilka konsekvenser kan uppstå på en ojämlig arbetsplats?

Mångfald = (*beskriver en variation av olika egenskaper hos individerna i en social grupp*)

Hur viktigt anser du att det är med mångfald på en arbetsplats/i en arbetsgrupp? Vilka konsekvenser kan uppstå om det är brist på mångfald?

Hur ser du på trakasserier på arbetsplatsen? Hur tycker du företag ska handskas med trakasserier och sexuella trakasserier?

Miljö & hållbarhet

Vad ser du som det största problemet som hotar världen just nu? (*klimatförändringar, krig, brottslighet, terrorism?*)

Har du gjort förändringar i ditt liv för att handskas med klimatkrisen? (*till exempel konsumtion, hållbarhet, åka mindre bil, flyga mindre, äta mindre kött osv*)

Är det viktigt för dig att den organisation du arbetar för har stor fokus på miljöfrågor och hållbarhet? Vad tycker du att företag kan göra för att minska sin klimatpåverkan?

Ledarskap

Vad tycker du är de viktigaste egenskaperna hos en bra ledare?

Tycker du det är viktigt med feedback på ditt arbete? (*hur ofta vill du ha det och hur ofta tycker du det är viktigt att få det?*)

Är det viktigt att en ledare är en bra förebild?

Hur föredrar du att kommunikation sker med din chef, via mail/sms eller telefonsamtal?

Skulle du kunna tänka dig att bli en entreprenör eller chef?

Anser du att man har rätt att kräva vissa saker som anställd? (*Tänk dig främst på arbetsplatsen men även utanför arbetsplatsen*)

7. Referenslista

- Ambler, T & Barrow, S (1996): "The Journal of Brand Management" [Elektronisk]. *The employer brand*. Vol 4, No 3, pp 1 85-206. Tillgängligt: https://jultadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLERandBarrow.eb_.pdf (20-03-25).
- Arsenault, P. M (2003): "Validating generational differences: a legitimate diversity and leadership issue". *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol 25, No 2, pp 124-141.
- Backhaus, K & Tikoo, S (2004): "Conceptualizing and researching employer branding". *Career Development International*. Vol9, No 5, pp 501-517.
- Bergman, A & Gustafson, P (2008): Tjänsteresor, tillgänglighet och relationen mellan arbete och familjeliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, Vol14, No 2, pp11-28.
- Bergqvist T, Gillberg G, Ivarsson L (red) (2011): *Arbetsliv i omvandling: Arbete: passion och exploatering* Växjö: Linnéuniversitetet.
- Billing, C (2019): Rekryteringstrender. Tillgänglig: <https://wp.qred.com/se/blogg/rekryteringstrender/> (20-04-05).
- Biswas, M.K. & Suar, D. J (2016): "Antecedents and Consequences of Employer Branding" *Journal of Business Ethics*, 136 (57), 57-72. doi:10.1007/s10551-014-2502-3.
- Corbin, J & Strauss, A (2008): *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (3 uppl.). London: Sage Publications, Inc.
- Dominguez, C (2003): *Generational Diversity. Diversity & the Bar*. Tillgänglig: <http://www.mcca.com/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=1010> (2020-04-31).
- Dybre, A & Parment, A (2013): *Employer Branding - Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Stockholm: Liber.
- Ek, I (2014): *Digitaliseringens bidrag till tillväxt och konkurrenskraft i Sverige*. Tillgänglig: https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.201965214d8715afd16d3e6/1432812690045/Rapport_2014_13_Digitaliseringens+bidrag+tillb+tillv%C3%A4xt+och+konkurrenskraft+i+Sverige.pdf (2020-02-17).
- Ekholm, S (2020) "Oro för klimatförändringarnas konsekvenser: Klimatagerande och betydelsen av omsorg om kommande generationer" [Elektronisk] *Sociologisk forskning*, Vol 57 No 1, pp 9. Tillgängligt: <http://du.diva-portal.org/smash/get/diva2:1422868/FULLTEXT01.pdf> (2020-05-29).
- Frook, E (2001): "Burnish Your Brand from the Inside" *B to B*. Chicago; Vol 86, No 8, pp 1-2.
- Http1: *Så lockar du generation Y och får dem att stanna*. Tillgänglig: <https://www.framfot.se/tips/sa-lockar-du-generation-y-och-far-dem-att-stanna/> (2020-05-19).

Hulyk, T (2015): Marketing to gen Z: Uncovering a new world of social media influences. *Franchising World*. Vol 47, No 12, pp 32.

Hägerström (2018): Nya krav när generation Y intar arbetsmarknaden. Tillgänglig: https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/uppsala/nya-krav-nar-generation-y-intar-arbetsmarknaden_697876.html#bild-1 (2020-04-16).

Iorgulescu, M.C (2016): "Generation Z and its perception of work". *Cross-Cultural Management Journal*, Vol 18, No 1, pp 47-54.

Ivarsson (2011): "Att förvandla hobby till försörjning" i Bergqvist T, Gillberg G, Ivarsson L. (red) *Arbetsliv i omvandling: Arbete: passion och exploatering*. Växjö: Linnéuniversitetet.

Jonkman, L (2011): *Generationsanpassat ledarskap*. Polen: TUK förlag.

Kylén, J-A (2004): *Att få svar: intervju, enkät, observation*. Stockholm: Bonnier utbildning.

Mannheim, K(1952): "The problem of generations" *Essays on the sociological of knowledge – collected works of Karl Mannheim*. Vol.5, No.4, pp. 276- 320.

Marcko, D (2019): *Olika generationer ställer olika krav - så engagerar du alla på arbetsplatsen*. Tillgänglig: <https://www.inspirationcompany.se/tips-blogg/olika-generationer-staller-olika-krav-sa-engagerar-du-alla-pa-arbetsplatsen> (2020-03-15).

McClair (2019): "Gen Z only just started working, and they already have the worst work-life balance" Tillgänglig: <https://www.businessinsider.com/study-gen-z-worst-work-life-balance-2019-11?r=US&IR=T> (2020-05-10).

Miller & Yar (2019): "Young people are going to save us all from office life" Tillgänglig: <https://www.nytimes.com/2019/09/17/style/generation-z-millennials-work-life-balance.html> (2020-05-10).

Molander, R & Olsson, H (2019): *Vem är framtiden? Insikter om Generation Z*. Tillgänglig: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3279625/Publications/Reports/GenZ%20minirapport_2019.pdf?utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=79288200&_hsenc=p2ANqtz-82A49z7Mb8NG-FaYib_tVNSnhhAlH46HDZRgoIY6ffQi8UGhXN4H-f-ZFdvQFwnQvlZ1FqH2KATpQ3k8dRsWLyio3KQ&_hsmi=79288200 (2020-02-23).

Nachemson-Ekwall, J (2019): "Håller de nya ödesfrågorna på att slita isär generationerna" Tillgänglig: <https://www.gp.se/debatt/h%C3%A5ller-de-nya-%C3%B6desfr%C3%A5gorna-p%C3%A5-att-slita-is%C3%A4r-generationerna-1.21653193>(2020-04-29).

Noon, M & Blyton, P (2008): *The realities of work*. Gordonsville: Palgrave Macmillan.

Parment, A & Dyhre, A (2009): *Sustainable Employer Branding - Guidelines, Worktools and Best Practices*. Malmö: Liber.

Parment, A Dyhre, A & Lutz H.R (2017): *Employer branding: så bygger arbetsgivare starka varumärken*. Lund: Studentlitteratur.

Parment, A (2008): *Generation Y – Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!* Stockholm: Liber AB.

Passanisi, Å (2020): *Min generation - därför är du som du är*. Tillgänglig: <https://mingeneration.story.aftonbladet.se/> (20-02-04).

Pihl, E (2011): *Att leda nästa generation - Generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter*. TUK Förlag AB, Karlstad.

Rasmussen, S (2019): ”*Ungdomsfokus 2019*” Tillgänglig: [https://rasmussenanalys.se/uncategorized/ungdomsfokus-2019-lanseras/\(2020-05-06\)](https://rasmussenanalys.se/uncategorized/ungdomsfokus-2019-lanseras/(2020-05-06)).

Schroth, H (2019): Are You Ready for Gen Z in the Workplace? Vol 61, No 3, pp 5–18. DOI: 10.1177/0008125619841006.

Strauss, W & Howe, N (1991): *Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow.

Strauss, W & Howe, N (2007): *Millennials Rising: The next generation*. New York: KnopfDoubleday Publishing Group.

Trost, J (2010): *Kvalitativa intervjuer* (4 uppl). Lund: Studentlitteratur AB.

Trost, J (2014): *Att skriva uppsats med akribi* (4 uppl). Lund: Studentlitteratur AB.

Vision Critical (2017): “4 Examples of Gen Z Marketing (And What They Have in Common)” Tillgänglig: <https://www.visioncritical.com/blog/gen-z-marketing-examples> (2020-05-12).

Williams, H (2019): ”Allt du behöver veta om marknadsföring till Generation Z år 2019” Tillgänglig: <https://www.meltwater.com/se/blogg/marknadsforing-generation-z/> (2020-05-12).

Woodman, D & Wyn, J (2013): Youth policy and generations: Why youth policy needs to ‘rethink youth’. *Social Policy and Society*, Vol 12, No 02, pp 265-275. DOI: 10.1017/S1474746412000589.

Wong, M, Gardiner, E, Lang, W & Coulon, L (2008): Generational Differences in Personality and Motivation – Do They Exist and What are the Implications For the Workplace? *Journal of Managerial Psychology*, Vol 23, No 8, s. 878-890. Doi: 10.1108/02683940810904376.

Zemke, R, Raines, C & Filipczak, B (2000): *Generations at work – Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your work place* (2 uppl). New York: AMA publications.