



PERSONALVETARPROGRAMMET

Generation z i IT-branschen

en studie om arbetsgivarens föreställningar och
employee retention strategier

Författare

Jonathan Åsbrink

Felicia Thomsson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2019
Handledare:	Mattias Nylund
Examinator:	Andreas Ottemo



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2019
Supervisor:	Mattias Nylund
Examiner:	Andreas Ottemo
Keywords:	Generation z, employee retention, flexibility

The aim of this study was to analyse what perceptions companies within the Swedish IT sector had about generation z and how they used employee retention to keep the generation within their organisation. The reason generation z and employee retention were our topic of focus in this study was primarily due to the fact that the previous research was lacking in this particular area. The choice of topic was also motivated by the high relevance from a HR perspective. Previous research has generally focused on comparing characteristics of generation z to previous generations, and not on the way companies should manage and retain generation z. Subsequently, our purpose with this research was to analyse what conceptions of the generation different companies had and look at their methods of retaining a generation notorious of having a high mobility on the labour market.

To investigate the matter, we used an abductive method and semi-structured interviews with six people with HR responsibilities from 6 different companies within the IT sector. We classified 3 of them as smaller companies and the other 3 as larger companies. That way we could also see if there were any differences in conceptions or way of work based on the size of the company.

The result showed few differences between the different sized companies, both regarding conceptions and the way these companies worked with employee retention. Some of the similarities regarding conceptions of generation z where flexibility, high self-confidence and fun at the workplace. One of the differences were that smaller companies had it easier to

communicate and adjust to the generations demands than the larger companies. Our conclusion was that there were few differences between the smaller and bigger companies regarding both conceptions and how they work strategically with employee retention. The reason why the companies work similarly regardless of size could be that their conceptions of generation z are similar one another and have adapted their way of working according to that. The few differences that showed could possibly be explained by the bigger companies having more resources, attracting employees from generation z with a global perspective. Henceforth, it could also be affected by how shorter communication channels within the smaller companies which opens to more flexibility.

Förord

Ett varmt tack riktas främst till vår handledare, Mattias Nylund på Pedagogiska Institutionen på Göteborgs universitet. Han har varit ett stort stöd i arbetet och ett ständigt positivt bollplank att diskutera uppsatsen med. Tack!



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehåll

1. Inledning	7
1.1 Syfte, och frågeställningar	7
2. Teori och tidigare forskning	9
2.1 Vilka är generation z?	9
2.2 Generation z och dess karaktäristiska drag	9
2.3 Generation z:s uppväxt i en digitaliserad värld	10
2.4 Generation z på arbetsplatsen	10
2.5 Generation z och implikationer för HR	11
2.6 Employee retention	11
2.7 Self-Determination Theory	12
3. Metod	13
3.1 Motivering av metod	13
3.2 Framtagande av tidigare forskning	13
3.3 Urval	13
3.4 Intervjuguide och genomförande av intervjuer	14
3.5 Databearbetning	14
3.6 Avgränsningar	15
3.7 Etiska riktlinjer	15
3.8 Kritiska reflektioner	16
4. Resultat och analys	17
4.1 Föreställningar om generation z	17
4.2 Likheter hos större och mindre företag	17
4.2.1 Flexibilitet och kul	18
4.2.2 Höga förväntningar på arbetsgivaren och självförtroende	19
4.2.3 Digitalisering, sociala medier och otålighet	20

4.2.4 En otåligare generation	20
4.3 Skillnader hos större och mindre företag	21
4.3.1 Hållbarhetsperspektiv hos generationen	21
4.3.2 En stressad generation.....	21
4.3.3 Sammanfattning av föreställningar	22
4.4 Arbetsätt för att behålla generation z.....	22
4.5 Likheter mellan de mindre och stora företagens arbetsätt	22
4.5.1 Aktiviteter för medarbetarna	23
4.5.2 Fokus på teambuilding	23
4.5.3 Individanpassat arbete - när, var och hur	24
4.6 Skillnader mellan de mindre och stora företagens arbetsätt	25
4.6.1 Företagens arbete mot en flexiblare arbetsplats	25
4.6.2 Kompetensutveckling.....	26
4.6.3 Sammanfattning av arbetsätt	26
4.7 Sammanställning av resultat	27
5. Diskussion och slutsatser	28
5.1 Tolkning av resultat och analys.....	28
5.2 Hur föreställningar påverkar företagets arbetsätt	28
5.3 Implikationer för hr	29
5.4 Förslag till vidare forskning	30
6. Referenslista	31
7. Bilagor.....	34
Bilaga 1 - Intervjuguide	34

1. Inledning

Sedan lönearbetets inträde har arbetsmarknaden präglats av en tydlig struktur där makten legat hos arbetsgivaren (Danermark, Ekström, Jakobsen & Karlsson, 2003). Industrisektorn som då var den dominerande sektorn betraktade sina anställda som kugghjul i maskineriet (Schön, 2014). Under 1970-talet växte tjänstesektorn vilket ledde till att Human resource management-arbetet utvecklades och företag började istället betrakta personalen som ett strategiskt framgångsrecept (Söderström & Lindström, 1994). Idag präglas arbetsmarknaden inom vissa sektorer av organisationer som generellt är mindre präglade av hierarkiska positioner än för några decennier sedan (Danermark et al., 2003). Detta tillstånd har gett arbetstagarna i dessa sektorer mer makt, någonting som IT-branschen exemplifierar på ett tydligt sätt. Därav väcktes intresset för branschen då den tydligt representerar utvecklingen som redogjorts för ovan. IT-branschen är i dagsläget även utsatt för hög kompetensbrist, vilket ökade intresset för att undersöka den ytterligare.

Många av de som nyligen har börjat äntra arbetsmarknaden omnämns i tidigare forskning som *generation z*, och betecknar de som är födda 1995–2010 (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016). Då generationen enligt forskning skiljer sig avsevärt från generation x och y, födda mellan 1961 och 1995, kan en viss problematik uppstå för arbetsgivare inom IT-sektorn ifall de inte skaffar sig en förståelse, och utvecklar arbetssätt, för generation z. Därför behandlar denna uppsats frågan om vilka föreställningar företag idag har om generation z och hur de arbetar med att behålla generation z inom företaget, samt ifall företagets storlek har en betydelse i sammanhanget.

Det finns en avsevärd mängd tidigare forskning som behandlar *employee retention*, vilket är ett engelskt samlingsbegrepp för ett företags sätt att arbeta med att behålla sin personal inom företaget. Dock existerar det i nuläget relativt lite forskning om generation z, framför allt beträffande *employee retention* riktat mot generation z. Mot denna bakgrund framstår det som relevant att undersöka generation z och studera insatser från företagets sida riktade specifikt mot att behålla den generationen för att addera till tidigare forskning.

Ämnet som valts har personalvetenskaplig relevans, då hr-personer framöver kommer arbeta med generation z i arbetslivet. Det är därför väsentligt att ha kunskap om vilka förutsättningar och krav generation z har då medarbetaren är i ständig förändring och behovet av att hr-personer är flexibla ökar. Om inte hr har en förståelse och kan anpassa sig till de nya medarbetarna så riskerar företagen att tappa nyckelmedarbetare och bli mindre konkurrenskraftiga varför ämnet är viktigt att behandla.

1.1 Syfte, och frågeställningar

Syftet med föreliggande uppsats var att finna svar på vilka föreställningar som förekom gällande generation z hos IT-företag av olika storlek samt hur de arbetade för att behålla dem inom företaget.

För att besvara syftet till uppsatsen utformades följande frågeställningar:

- Vilka föreställningar om generation z förekommer på företagen?

- Hur arbetar de olika företagen med att behålla generation z på arbetsplatsen?
- Vilka likheter och skillnader föreligger mellan olika företag gällande föreställningar och arbetssätt och vilken betydelse har företagens storlek i sammanhanget?

För att uppnå syftet med undersökningen valdes en kvalitativ metod. Det beslutades även om ett arbetsgivarperspektiv vid undersökning av ämnet. Inledningsvis behandlades vilka föreställningar som förekom hos olika arbetsgivare gällande generation z. Därefter undersöktes hur de olika arbetsgivarna arbetade med employee retention och huruvida det fanns ett samband mellan dessa faktorer. Vidare undersöktes likheter och skillnader i föreställningar och arbetssätt hos de olika företagen och ifall storleken på företaget hade betydelse. Slutligen analyserades resultatet för att utläsa eventuella samband. För att besvara dessa frågor intervjuades personer med hr-ansvar från sex olika företag inom IT-branschen, tre större och tre mindre.

2. Teori och tidigare forskning

Nedan presenteras tidigare forskning om generation z och dess karaktäristiska drag, employee retention kommer att definieras samt så förklaras self determination theory. Vidare kopplas generation z och employee retention ihop och forskning om att behålla personal återges. Genom att redogöra för vad tidigare forskning säger om generation z och deras karaktäristiska drag, samt addera kunskap om employee retention så kan forskningen användas för att tolka och analysera resultatet med syfte att svara på ovan redovisade frågeställningar.

2.1 Vilka är generation z?

Det är ett välkänt faktum i samhällsvetenskaplig forskning att faktorer som kön, klass och etnicitet spelar en avgörande roll för vilka vi blir. Dock en annan viktig, men inte lika ofta uppmärksam faktor är generation (Andersen, H. & Kaspersen, L. B., 1999). Forskare talar om generation som någonting som bland annat definieras av ålder, födelseår och av specifika händelser som präglar individer födda vid ett visst tillfälle som formar deras personlighet (Wright & Nichols, 2014). Andra definitioner talar om en grupp människor som förenas genom gemensamma livsupplevelser, erfarenheter och värderingar (Töröcsik, Szűcs & Kehl., 2014). Vidare talar Wright och Nichols (2014) om hur åldersgränserna kan vara flytande och att vilken generation en viss person tillhör handlar mer om ett karaktäristiskt beteende än ett visst födelseår. Vilka som idag räknas till generation z är ännu löst definierat (Wright och Nichols, 2014). En definition talar allmänt om personer födda under 1990-talet (Singh & Dangmei, 2016) medan andra framhäver en definition från U. S. Census Bureau (Wright och Nichols, 2014) som definierar generation z som personer födda 1996 till nutid, eller personer födda mellan 1996 och 2012 (Schwieger och Ladwig, 2018). Det är tydligt att det finns olika definitioner för vilka år generation z rör sig om. Vi har i föreliggande rapport valt att definiera generation z som personer födda mellan 1995–2010 i enlighet med Bencsik et al (2016) då det var den som upplevdes mest frekvent förekommande.

2.2 Generation z och dess karaktäristiska drag

Tidigare forskning antyder att generation z präglas av vissa utmärkande drag. Bencsik & Machova (2016) diskuterar i sin studie ett flertal karaktäristiska drag hos generationen. De talar exempelvis om en generation som har svårt att ansvara för åtaganden, lever i nuet, är modiga och väldigt otåliga. Fortsättningsvis nämner Ozkan och Solmaz (2015) andra aspekter som är karaktäristiska för generationen. De hävdar att generationen är självsäker och har höga ambitioner. De är medvetna om att de måste jobba hårt för att uppnå sina höga ambitioner. Vidare lyfter Schwieger och Ladwig (2018) hur generationen arbetar hårt och anser sig rättfärdigade till att bli belönade därefter. Samtidigt uppvisar generation z en minskad kapacitet när det kommer till att kunna hantera motgångar i jämförelse med föregångna generationer. De är mer impulsiva, letar utmaningar och tycker om förändring i större utsträckning än tidigare generationer (Bencsik et al., 2016). Lyons och Kuron (2013) framhäver generationens individualistiska utveckling och påtalar hur generationen är mycket mer självcentrerad och har högre självförtroende än tidigare. Paradoxalt nog verkar de i högre grad än tidigare generationer lida av depression och ångest.

2.3 Generation z:s uppväxt i en digitaliserad värld

Det som främst skiljer generation z från tidigare generationer är att de är den första generationen som har fötts in en värld präglad av teknologi (Bencsik et al., 2016). De lyfter bland annat att deras liv kretsar kring teknologi och att de ständigt är uppkopplade mot resten av världen. Som konsekvens av uppväxten har de en reducerad social förmåga i jämförelse med tidigare generationer och upplever sociala interaktioner som utmanande. De belyser även att generation z har lärt sig att leta svar på sina problem på internet. Vilket leder till att generation z inte behöver absorbera information på samma sätt som tidigare generationer. Vidare talar Bencsik och Machova (2016) om generation z:s förhållande till IT och teknologi som intuitivt, vilket innebär att det är en naturlig del av deras liv.

Ozkan och Solmaz' (2015) forskning pekar på att den sociala aspekten på arbetsplatsen är väldigt viktig för generation z. Vidare menar Schwieger och Ladwig (2018) att det sociala är viktigt för generationen men den föredrar att kommunikation och sociala aktiviteter ska ske virtuellt istället för i verkligheten. Deras relationer är i huvudsak virtuella och ytliga, snarare än verklighetsförankrade och meningsfulla (Lyons och Kuron, 2013). Slutligen påstår de att generationen, till följd av att ha vuxit upp i en värld av digitalisering och omedelbar kommunikation, har blivit mer otålig än tidigare generationer. De lyfter även hur generation z ofta upplever en diskrepans mellan livet de lever på sociala medier och det verkliga livet, vilket leder till att de är väldigt ångestfyllda, besvikna, beroende av ständig bekräftelse och uppmärksamhet (ibid). Lyons och Kuron (2013) utvecklar resonemanget med att påtala hur generationen är mer neurotisk än tidigare.

Som beskrivet ovan finns det vissa karaktäristiska drag för generation z precis som för tidigare generationer. Den forskning som existerar gällande vilka generation z är och vad som särpräglar dem i jämförelse med tidigare generationer använder vi för att se om den stämmer överens med de föreställningar våra intervjuobjekt har. Nedan kommer vi att beskriva vad forskningen säger kring vilka arbetssätt som finns inom employee retention och hur de korrelerar med generation Z.

2.4 Generation z på arbetsplatsen

Beträffande arbetsplatsen lyfter Ozkan och Solmaz (2015) hur det viktigaste för generation z är att vara glad på arbetsplatsen och är de inte det så söker de sig snabbt vidare. Forskning som går i linje med detta är Lyons och Kuron (2013) som konstaterar att generationen har en högre rörlighet på arbetsmarknaden än tidigare. Fortsättningsvis lyfter de hur arbetsmarknadens utveckling går mer mot ett individualistiskt tänk ju fler yngre som kommer in på arbetsmarknaden. Generation z har svårare att arbeta i team än tidigare, värderar personlig framgång högt och har svårt för auktoriteter (Lyons & Kuron, 2013; Ozkan & Solmaz, 2015). Schwieger och Ladwig (2015) påtalar hur de uppskattar när arbetet anpassas till dem. Ytterligare forskning visar även på ett lägre organisatoriskt engagemang än tidigare (Lyons och Kuron, 2013). De menar att arbetet inte är en lika central del i livet för generation z som tidigare.

Vidare framhäver Theiera och Gamage (2012) att generation z värderar trygga anställningsformer lägre än tidigare generationer.

2.5 Generation z och implikationer för HR

Forskning visar på stora differenser mellan olika generationer gällande deras föreställningar och attityder gentemot sitt arbete (Wright & Nichols, 2014). Bencsik et al. (2016) påtalar hur ett företags framgångar påverkas av graden av förståelse för generationen. De poängterar särskilt HR:s ansvar i detta för att kunna hålla företaget fortsatt konkurrenskraftigt.

Bencsik et al. (2016) diskuterar i sin rapport hur hr:s arbetsuppgifter har utvecklats avsevärt under de senaste decennierna inom ramarna av de klassiska uppgifterna, såsom rekrytering, lön etcetera. Även (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson 2011) lyfter HR:s utveckling de senaste decennierna. Dock kommer HR att behöva utvecklas ytterligare menar Bencsik et al. (2016). Det krävs nya aktiviteter från HR då generation z ställer andra krav än tidigare generationer. Forskning av Kicheva (2017) styrker det påståendet genom att poängtera HR:s framtida utmaningar då det i nuläget finns upp till fyra olika generationer på arbetsplatsen, alla med olika värderingar och attityder till arbetet. Det vi i vår uppsats ville undersöka var om våra respondenter hade liknande föreställningar om generationen som forskningen har och i sådana fall hur de anpassar sitt arbetssätt efter dessa karaktäristiska drag.

2.6 Employee retention

Ett centralt begrepp i studier som analyserar hur företag behåller personal inom företaget är employee retention. Det är därför av relevans för denna studie då en av våra frågeställningar behandlar ämnet.

Tidigare forskning menar att det viktigaste för en organisation gällande employee retention är att vara medveten om vilka faktorer som får de anställda att stanna på företaget (Nilsson, et al., 2011). För att behålla anställda behöver företaget se till att de anställda har möjlighet att påverka arbetssituationen. De menar att det inte finns en specifik metod som fungerar för alla yrkesgrupper utan att detta bör anpassas efter organisationen och dess anställda. Med beaktande av detta påtalar Nilsson et al. (2011) att det ändå förekommer vissa återkommande mönster i forskningen som pekar på tre olika teman som organisationer kan ha användning av. Dessa kommer att redovisas nedan:

Det första temat är ett bra introduktionsprogram, vilket har visat att anställdas första tid inom en ny organisation är nödvändig för att få behålla nya medarbetare (Antonacopoulou & Guttel, 2010; Armstrong, 2014). Lindelöw (2016) lyfter att den sociala aspekten av introduktionsprogrammet är viktig. Den syftar till att få den anställde att känna sig välkommen och bli introducerad in i företagets kultur. En utmaning med ett väl förberett introduktionsprogram är att det inte får kännas för standardiserat då det kan få den anställde att känna sig indoktrinerad (Ardst, Jansen & van der Velde, 2001). En annan nackdel som kan uppstå är att företaget kan gå miste om nya idéer och förbättringsmöjligheter från den anställda på grund av den snabba socialiseringen med den rådande kulturen.

Det andra temat behandlar hur medarbetare är mer villiga till att stanna inom företaget ju mer inbäddade de är (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001). De lyfter hur det är viktigt att medarbetaren anpassar sig till företagskulturen, känner sig sammanlänkade med företaget och kollegorna både socialt och psykologiskt samt vilken grad av uppoffring de skulle krävas för medarbetaren att säga upp sig. Vidare påtalar Ozkan och Solmaz (2015) hur viktig den sociala aspekten är för generation z och för att skapa en bra organisationskultur. De talar även om att det är upp till arbetsgivaren att arrangera plattformar utanför arbetet där arbetstagarna kan mötas och skapa sociala band till varandra i ett forum utan hierarki.

Det tredje temat handlar om en samverkan mellan olika faktorer på organisationsnivå och arbetsnivå som får medarbetare att bestämma sig för att stanna kvar. Dessa faktorer kan vara på dels arbetsnivå såsom variation i arbetsuppgifter, belöning och belastning men även vara på organisationsnivå där till exempel arbetsmiljö, ledarskap och chans till utveckling är faktorer (George, 2015).

2.7 Self-Determination Theory

Self-Determination Theory skulle kunna ses som ett ramverk för att möjliggöra en analys av vad som motiverar människor samt kombinationen mellan yttre och inre påverkande faktorer (Ryan & Deci, 2000). Det är ett ramverk som genererar möjligheter till ett brett spektrum inom motivations- och personlighetsforskning. Teorin behandlar hur individens känsla av autonomi, kompetens och en känsla av tillhörighet är avgörande för nivån av individens engagemang och motivation inom olika aktiviteter. De ovan nämnda faktorerna är även avgörande för faciliteringen av en individs benägenhet att utvecklas och integreras, samt individens välmående (ibid). Teorin kan alltså användas för att tolka vad som motiverar olika individer.

Frågeställningarna som framtagits i denna uppsats har varit styrande för valet av teori och tidigare forskning. Därför har tidigare forskning gällande vilka som räknas till generation z definierats, vad som karakteriserar den och har präglat dess uppväxt, implikationer för hr samt vad employee retention och self determination theory innebär tagits fram. Detta med anledning av att kunna tolka resultatet.

3. Metod

I följande avsnitt kommer metoden i uppsatsen att redogöras för. Inledningsvis motiveras valet av metod följt av en beskrivning av framtagandet av tidigare forskning, urval och intervjuguide. Till sist avslutas avsnittet med etiska reflektioner och avgränsningar.

3.1 Motivering av metod

Anledningen till valet av generation z och employee retention som ämne motiverades av den höga personalvetenskapliga relevansen och att det är ett relativt nytt ämne. Vi valde att utgå från kvalitativ metod då frågorna vi ämnade att behandla i uppsatsen ansågs vara för breda och subjektiva för att kunna operationaliseras på ett adekvat sätt i en enkätundersökning. Det faktum att Anders Parment, generationsforskare på Stockholms Universitet, påpekar att det saknas kvalitativ forskning på området stärkte valet av metod (Fritzson, 2017). Semistrukturerade intervjuer användes för att komma åt respondenternas personliga upplevelser. Ifall kvantitativ metod använts hade det troligtvis inte gjort resultatet rättvist då djupet i respondenternas subjektiva upplevelser hade reducerats vid enkätsvar. Resultatet hade förmodligen blivit alltför smalt och vi hade inte kunnat få samma djupa förståelse för respondenternas upplevelser (Flick, 2002). En abduktiv metod valdes till följd av det ansågs naturligt då uppsatsen startade med inläsning av tidigare teori, insamling av data och vidare studerande av teori vilket gjorde att teori- och resultatinsamling varvades. Ett exempel på detta förfarande var hur avsnittet self determination theory tillkom i teoridelen då det i efterhand ansågs lämpligt för att tolka resultatet.

3.2 Framtagande av tidigare forskning

För att få fram relevant tidigare forskning om generation z och employee retention sökte vi via supersök på Göteborgs Universitetsbibliotek samt Google Scholar. Vid sökandet användes ord som "generation z", "employee retention", "behålla personal", "yngre arbetskraft" etcetera. För att hitta tidigare forskning som passade syftet i föreliggande uppsats kombinerades orden i olika konstellationer. Då vi initialt sökte på enstaka ord fick vi fram hundratals resultat vilket gjorde det svårt att hitta den forskning som kändes relevant för studien. När generation z sedan kombinerades med employee retention blev sökresultatet betydligt mindre. Utöver detta användes även tidigare kurslitteratur samt så besöktes Universitetsbiblioteket där vi letade efter litteratur som har kunnat bidra med kunskap kring generationsforskning och employee retention.

3.3 Urval

Vi bestämde att vi ville jämföra olika storlek på företagen för att undersöka ifall det möjligtvis skulle kunna vara skillnad i föreställningar och arbetssätt beroende på storleken. Detta ansågs vara en intressant aspekt vid undersökningen då företagen skulle kunna antas ha olika resurser och möjligheter till följd av deras storlekar och därför arbeta mot generationen på olika sätt. Vi

valde att definiera företag med 10–30 anställda som mindre företag och företag med 90–150 anställda som större företag. Valet av bransch motiverades av en föreställning om IT-branschen som “arbetstagarens marknad” där vi kunde förvänta oss en högre grad av medvetenhet om employee retention hos arbetsgivarna. Vi hade intrycket av IT-branschen som en bransch präglad av högutbildade arbetstagare, högre löner än genomsnittet och en bransch dit många från generation z söker sig. När urvalet ramats in uppsökte vi IT-företag i Göteborg och hörde av oss till företag som passade våra kriterier. I föreliggande undersökning handlade den ursprungliga idén om att vi ville intervjua sex olika hr-personer på sex företag av varierande storlek inom IT-branschen. Det ämnade valet fick sedermera alterneras då vi insåg att det var väldigt svårt att finna företag som arbetade med IT inom den större definitionen som söktes, vilket var en relevant del av våra frågeställningar. Därför behövde sökområdet utvidgas till IT och data, med bakgrund av att syftet för studien fortsatt skulle kunna uppfyllas - föreställningar och employee retention av generation z och ifall storleken på företagen hade en betydelse. Detta då vi antog att ungefär samma typ av medarbetare existerar inom båda branscherna.

3.4 Intervjuguide och genomförande av intervjuer

Eftersom valet blev en kvalitativ undersökning där vi ville använda oss av semistrukturerade intervjufrågor tog vi fram en intervjuguide. Vi förberedde öppna frågor och även ett antal följdfrågor som kunde ställas beroende på de svar som respondenterna gav med ambitionen att fånga respondenternas subjektiva upplevelser i enlighet med Jacobsen (2017). Den var uppdelad efter två teman med frågor baserade på den tidigare forskning vi tagit del av. Våra huvudteman var *föreställningar* och *arbetsätt* (se bilaga 1).

Vi valde att genomföra intervjuerna på plats hos respondenten för att personen skulle känna sig bekväm med sin omgivning. Vi höll intervjuerna i stängda rum för att respondenternas svar inte skulle kunna höras av obehöriga. Vi var båda närvarande vid intervjutillfällena men det var endast en person som ledde intervjun medan den andra tog anteckningar och ställde följdfrågor då tillfälle uppstod. Intervjuerna spelades in med anledning av att vi skulle kunna gå tillbaka och ordagrant påminna oss om vad som framkommit vid intervjutillfällena. För att kunna redogöra för resultatet så detaljerat som möjligt transkriberades intervjuerna. När intervjuguiden senare utformades, utgick den från våra frågeställningar.

3.5 Databearbetning

Då intervjuerna tog mellan 30 och 50 minuter, lades mellan fyra och sex timmar per intervju på transkriberingen. Vi valde att transkribera tre intervjuer var. Transkriberingen genomfördes på enskild dator för att sedan läggas upp i ett samlat Google-dokument där vi då hade full åtkomst till alla sex intervjuer.

Vid själva framtagningen av datan ansvarade vi för tre intervjuer var där vi efter noggrann genomgång av datan dokumenterade svaren vi fick på våra frågeställningar för att sedan utläsa gemensamma temata utifrån deras svar. Tematisk analys är någonting Bryman (2016) rekommenderar vid kvalitativ metod. Då vi valde kvalitativ metod och följaktligen semistrukturerade intervjuer så kändes tematisk analys som lämpligt då vi utifrån resultatet

kunde utgöra genomgående teman som var av relevans för vårt syfte och frågeställningar. Detta lyfts även av Ryan & Bernard (2003) som beskriver hur forskarna behöver upptäcka förekommande teman och subteman samt kunna bygga hierarkier och sammankoppla dem, någonting som gjorts vid den tematiska analysen.

Då respektive respondents svar dokumenterats analyserades den utifrån vad som var relevant för att svara på studiens frågeställningar. Dessa svar kategoriserades efter respektive företag samt dess storlek. Sedan skapades rubriker utefter storlek på företag samt våra två olika temata från intervjuguiden, föreställningar och arbetssätt. Därefter sammanställdes vad som framgick som tydliga svar på våra frågeställningar utifrån intervjuvaren under varje kategori. Slutligen jämfördes likheter och skillnader i föreställningar och arbetssätt inom de små respektive större företagen och jämförde sedan svaren mellan de olika storlekarna.

3.6 Avgränsningar

I föreliggande uppsats valde vi att avgränsa oss gällande antalet företag samt mängden anställda hos dessa företag samt begränsade oss till företag inom IT-branschen. Detta med ambitionen att få en bild av hur små respektive stora företag kan ha olika föreställningar och arbetssätt. Valet av IT-branschen var för att det är en bransch där många personer från generation z arbetar. Anledningen till att intervjua den person med mest personalansvar motiverades av att det troligtvis var den personen som hade bäst koll på personalfrågor. Vidare valde vi att endast fokusera på att behålla personal och inte inkludera hur företagen attraherar personer från generation Z, då detta hade blivit för tidskrävande.

3.7 Etiska riktlinjer

Vid intervjutillfällena informerades respondenterna om att de skulle anonymiseras i rapporten av etiska skäl. Detta är någonting Bryman (2011) lyfter som viktigt. Vi valde även att följa de riktlinjer som Vetenskapsrådet (2017) utfärdat gällande samhällsvetenskaplig forskning. Enligt Vetenskapsrådet är det framförallt fyra krav som man bör tänka på; *konfidentialitetskravet*, *samtyckeskravet*, *informationskravet* och *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet, 2017). När det gäller *konfidentialitetskravet* så är det viktigt att personerna som deltar i intervjuerna samt deras företag behålls anonyma. Vi har därför tagit bort allt som skulle kunna användas för att identifiera respondenterna och deras företag. *Samtyckeskravet* innebär att personer som deltar i vår undersökning frivilligt ska vilja delta och vara en aktiv part i vår undersökning och själva kunna vara med och påverka sin medverkan i undersökningen. Vi gjorde detta genom att informera respondenterna om syftet med undersökningen och vad deras del i undersökningen skulle innebära när vi först tog kontakt med personerna. Eftersom vi ville spela in samtalen för transkribering av intervjuerna säkerställdes samtycke till det. Vidare informerade vi om vilka vi var, syftet med undersökningen och hur processen skulle fortgå både vid första kontakttillfället men även vid början av varje intervju för att se till att *informationskravet* uppfyllts. *Nyttjandekravet* syftar till att undersökningen endast ska användas till detta forskningssyfte och att alla uppgifter som kommit fram under undersökningen endast ska användas till denna undersökning (Vetenskapsrådet, 2017). Vi kommer därför inte och har inte

heller använt uppgifterna till något annat än den här undersökningen, inspelningarna kommer även att raderas vid färdigställandet av uppsatsen.

3.8 Kritiska reflektioner

Den forskning som använts beträffande generation z i föreliggande uppsats är relativt ny vilket innebär att den är uppdaterad, men den har samtidigt inte prövats i samma utsträckning som äldre forskning. En del av den forskning som använts bygger på empiri från andra länder än Sverige till skillnad från de respondenter vi valde att intervjua. Detta kan göra att resultatet som framkommit kan skilja sig från den empiri som vi tagit del av från andra länder.

Valet av en kvalitativ undersökning med semistrukturerade intervjuer kan också kritiseras då vi hade kunnat använda oss av en kvantitativ undersökning istället för att få en högre validitet på resultatet då dataunderlaget hade kunnat vara större.

Det faktum att vi har valt att använda oss av avgränsningen för generation z som personer födda mellan 1995–2010 kan vi ha missat några av de personer som annan forskning föreslår ska ingå i begreppet generation z. Vidare kan det faktum att generationen är så pass ung vara ett problem då många inte har kommit ut i arbetslivet än vilket gjort att respondenterna endast träffat ett fåtal från generationen. Något annat som kan påverka resultatet är att majoriteten av de anställda inom företagen vi intervjuat var män samtidigt som den tidigare forskningen talat generellt om generationen. Resultatet kan även ha påverkats av respondenterna då de var av olika kön, ålder och hade olika positioner i företaget. Detta kan ha haft betydelse för vilka föreställningar de haft.

Vi är medvetna om att resultatet som framkommit är specifikt för IT-branschen och inte är representativt för hela generationen. Hur respondenterna ser på generation z inom sitt företag kan naturligtvis påverkas av andra saker än enbart generationen de tillhör. Andra faktorer som skulle kunna påverka resultatet kan vara nivå av utbildning, klass, kön, bransch etcetera. Därför bör viss försiktighet beaktas vid tolkning av resultatet då det enbart reflekterar de föreställningar som några personer inom IT-branschen har.

4. Resultat och analys

I följande avsnitt kommer resultatet från intervjuerna att presenteras och analyseras utifrån teori och tidigare forskning på området. Först kommer uppsatsens första frågeställning att behandlas, det vill säga vilka föreställningar om generation z de intervjuade företagen hade och vilka gemensamma temata som framgick. Därefter kommer den andra frågeställningen att avhandlas utifrån vår analys, nämligen vilka arbetssätt företagen verkade använda sig av för att behålla generation z på arbetsplatsen. Sedermera kommer även huruvida företagets storlek är en betydande aspekt i föreställningar och arbetssätt att analyseras.

I resultatet har beslut fattats om att ge alla respondenterna kodnamn. Detta med anledning av att kunna garantera anonymitet för dem, samtidigt som vi vill uppvisa en transparens för läsaren vid citering av olika personer. Därför har vi valt att koda respondenterna från de mindre och större företagen enligt följande tabell:

Företag	Kodnamn	Förkortning
Mindre företag 1	Respondent 1	R1
Mindre företag 2	Respondent 2	R2
Mindre företag 3	Respondent 3	R3
Större företag 1	Respondent 4	R4
Större företag 2	Respondent 5	R5
Större företag 3	Respondent 6	R6

Tabell 1: Respondenternas kodnamn

4.1 Föreställningar om generation z

Under denna del kommer de föreställningar som respondenterna hade kring generation z att presenteras samt analyseras. Utifrån analysen av intervjumaterialet fick vi fram några likheter mellan företagen som redogörs för i följande ordning: *flexibilitet och kul, höga förväntningar på arbetsgivare och självförtroende* samt *digitalisering, sociala medier och otålighet*. Därefter kommer de skillnader som kom fram av analysen från intervjuerna att presenteras i följande ordning: *Company social responsibility* och *stress*.

4.2 Likheter hos större och mindre företag

Vid framtagandet av resultatet genererade analysen vissa gemensamma temata som framkom gällande likheter hos större och mindre företag i hur de ser på generation z. Dessa kommer att presenteras nedan under diverse rubriker.

4.2.1 Flexibilitet och kul

Benscik et al. (2016) redogör i sin forskning för vad som karaktäriserar generation z, några av dessa drag är att generation z uppskattar förändring i större utsträckning och är mer impulsiva än tidigare generationer. Samtidigt visar de på bristande förmåga i att ansvara för åtaganden och tänka på framtiden. Ytterligare forskning framhäver även generation z som väldigt autonoma och lägre respekt för auktoriteter än tidigare generationer (Lyons & Kuron, 2013). Föreliggande resultat ligger i linje med tidigare forskning då flexibilitet är någonting som alla respondenter pratar om som utmärkande för generationen. Samtidigt ser många kravet på flexibilitet som en stor utmaning att bemöta. En person tar upp att det idag är en annan tid där arbetstagarna vill att det ska vara mer dynamiskt gällande arbetstider och arbetsuppgifter och hela tiden göra nya saker. "Jag handlar ganska ofta med anställningar som inte är på 100% nuförtiden, man vill jobba 60 % för man vill göra andra saker "(R5). Citatet illustrerar flexibiliteten som alla respondenter talar om som specifikt för generation z. Friheten att bestämma och råda över sin egen situation och sina egna möjligheter är någonting som lyfts fram i intervjuerna som viktigt för generationen. Flera respondenter tar dessutom upp olika aspekter av flexibilitet som viktigt för generationen, bland annat att både kunna ha friheten att välja sina arbetstider men även arbetsplats. "Att få välja det själv tror jag är lite typiskt. för den generationen" - R3. Resultatet går i linje med tidigare forskning som konstaterar att generation z inte värderar trygga anställningar i samma grad som tidigare (Thereira & Gamage, 2012).

Alltså rent jobbmässigt så tror jag att mycket handlar om just att dem inte är beredda att jobba lika hårt men man kanske kan istället gilla mer flexibilitet, det vill säga att tidigare generationer kanske var mer arbetarklass där man klockar in 8 och går 5. Medan nuförtiden så vill man att det ska vara mer dynamiskt så vad det gäller arbetstider. man kanske tröttnar på att göra samma monotona grej gång på gång. Man vill liksom ha det lite mer spretigt, man vill göra nya saker och sådär. (R2)

Ozkan och Solmaz (2015) lyfter hur viktig den sociala aspekten är för generationen på jobbet. Vidare tar de upp att glädje på arbetsplatsen är det viktigaste för generation z och uppfyller inte arbetsplatsen det kravet så söker de sig snabbt vidare. Just ordet kul är någonting som definitivt är ett tema som genomsyrar större delen av intervjuerna. "Alltså, väldigt många pratar om att det ska vara kul på jobbet hela tiden" (R1). Resultatet stödjer forskningen till viss del. Ämnet kul är någonting som i intervjuerna lyfts som ett av de absolut mest utmärkande dragen hos generation z, vilket är någonting som snarare omnämns, men inte läggs så stor vikt vid i tidigare forskning. Sedermera tar flertalet respondenter upp hur många från generation z prioriterar sin fritid i högre grad än sitt arbete. Ett påstående som styrker tidigare forskning som antyder att generationen inte prioriterar jobbet på samma sätt som tidigare generationer (Lyons & Kuron, 2013).

4.2.2 Höga förväntningar på arbetsgivaren och självförtroende

4.2.2.1 Höga förväntningar

I intervjuerna framkommer det hur majoriteten av företagen tycker sig se hur generation z har helt andra krav på arbetsgivare än vad tidigare generationer haft. Tidigare generationer av arbetstagare var mer tacksamma över att ha en anställning. Idag upplever respondenterna det som att rollerna har vänts och att arbetsgivaren ska vara glad att arbetstagaren har valt just deras företag.

Förr i tiden var det som så, när jag började söka jobb, då gick jag ju till en arbetsgivare och så promotade jag mig för min arbetsgivare, idag är det tvärtom. Då går ju du på en arbetsintervju och förväntar dig att arbetsgivaren ska promota företaget. (R1)

En av respondenterna lyfter att det ökade kravet på arbetsgivarna också är präglad av branschen de befinner sig i. "Speciellt IT-branschen där det är brist på kompetens är väldigt mycket 'vad kan ni erbjuda mig som arbetstagare?'" (R6).

4.2.2.2 Generationens höga självförtroende

De höga förväntningarna på arbetsgivarna speglar ett självförtroende som är unikt i jämförelse med de tidigare generationerna enligt forskningen på området. (Lyons & Kuron, 2013; Benschik & Machova, 2016). Det goda självförtroendet är någonting som överensstämmer med resultatet, dock anser majoriteten av respondenterna att de inte levererar i nivå med sitt höga självförtroende. En person nämner hur denne upplever att det finns en brist på "arbetsmyror" i generationen. Att man inte är beredd att erbjuda det lilla extra. "Det upplever jag, att många vill ha hög lön men man vill inte jobba så mycket" (R1). En annan talar om att de är relativt duktiga på sitt jobb men: "... annars så är de rätt så lata. Förväntar sig att få utan att behöva ge särskilt mycket" - R2. Denne fortsätter sedan att berätta om hur generationen inte är beredd att arbeta lika hårt som tidigare generationer men likväl kräver hög lön och bra villkor utan en vilja att ge tillbaka. R4 nyanserar diskussionen:

...alltså man läser mycket att i fotbollslag ska man inte räkna mål längre och alla får medalj för att de deltar och sen kommer man in i arbetslivet och har då en tro på att man är jättegrym på allt man gör och sen inser "oj, jag är en nybörjare och kan inte lika mycket". Då kommer det bli väldigt jobbigt. (R4).

Vidare nämner respondenten hur denne tror att generationen förväntar sig klara av allting då de fått höra hemifrån att man är duktig på allt. Ytterligare hävdar annan forskning att generationen värderar personlig framgång högt, är mycket mer individualistiska än tidigare och har svårt att arbeta i team (Lyons och Kuron, 2013).

Man märker att det är en generation som är uppvuxen under goda förhållanden för de tvekar aldrig på sin egna möjlighet till att klara av saker och sådär. De har hög tro till sin egen vilja, och så ett gott självförtroende att de kan välja bort saker och ting. (R3)

Resultatet från föreliggande uppsats står i kontrast till tidigare forskning som i allmänhet har en positivare ton gällande generation z:s ambitionsnivå. Schwieger och Ladwig (2018) lyfter fram hur generation z är en generation som arbetar hårt och anser sig rättfärdigade till att bli belönade därefter. Ozkan och Solmaz (2015) talar vidare om generation z som oerhört självsäkra, ambitiösa och medvetna om att de måste arbeta hårt för att uppnå sina mål. Den höga ambitionsnivån är något som ej överensstämmer med det framtagna resultatet. Det genomgående temat från intervjumaterialet handlade om att de var självsäkra och drivna men ofta inte lade ner arbetet som krävdes för att förtjäna vad de ansåg sig berättigade till. Vid jämförelse av resultat och tidigare forskning kunde det utläsas att det fanns en viss dissonans mellan självförtroendet och vad de faktiskt presterade.

4.2.3 Digitalisering, sociala medier och otålighet

Tidigare forskning påvisar att generation z är den första generation som har fötts in i teknologi som den största skillnaden i jämförelse med tidigare generationer (Benschik et al., 2016). Därför har generationen inte lärt sig att absorbera information på samma sätt som tidigare generationer då de använder sig av internet för att hitta information. (Benschik & Machova, 2016). De påtalar även hur digitaliseringen är intuitiv för dem och mycket av deras liv kretsar kring sociala medier och tekniska medel. Tidigare forskning styrks av resultatet då fokuset på sociala medier och digitalisering är någonting som tas upp av samtliga respondenter. Flera lyfter även generation z:s breda omvärldsperspektiv, till följd av uppväxten i en digitaliserad värld med sociala medier som en bidragande faktor när det kommer till den ökade pressen på arbetsgivarna.

Du ser mycket på de här toppföretagen, så låt säga Google eller Facebook, man vill gärna kunna få frukost på arbetsplatsen, du vill kunna få många såhär olika förmåner som tidigare inte alls har varit självklart där det är många som ser nu att om du inte får det så är det en dålig arbetsplats istället. (R2)

Flera av respondenterna lyfter dock hur de kan använda sig av generation z:s breda omvärldsperspektiv till sin fördel. ”Ja det möjliggör ju för bolaget att växa, att se nytt, att innovera. Så det tror jag nog är den största fördelen om man ska koppla det till något med den här generation z.” (R1).

4.2.4 En otåligare generation

R6 tar upp hur det faktum att generation z har växt upp i en digitaliserad värld har bidragit till en otålighet hos generationen vilket troligtvis bidrar till att de flyttar på sig ofta. Någonting som styrker tidigare forskning då Schwieger och Ladwig (2018) bland annat lyfter hur generationen till följd av den digitaliserade uppväxten blivit mer otålig. Respondent 4 framförde i sin intervju en tanke om varför generationen har blivit mer otålig:

Om jag tänker så tänker jag att det är en otålig person som behöver stimulans i princip hela tiden. Man vill göra många saker samtidigt tänker jag, multitaska, man är väldigt effektiv och vill göra saker själv. Mest det här att man, jag tänker det här att man kollar på en serie så kollar man på mobilen samtidigt för att man behöver så mycket stimuli hela tiden liksom och saker samtidigt. Chatta med kompisar samtidigt som man gör något annat, så det skulle jag säga och vill nog inte vara kvar på samma arbetsplats för länge utan blir nog uttråkad lätt och vill byta. (R4).

Ytterligare forskning har även sett en ökad mobilitet på arbetsmarknaden hos den yngre generationen än tidigare (Lyons och Kuron, 2013). Respondenterna lyfter hur det är en stor utmaning för dem att behålla generationen då de gärna byter jobb relativt ofta. En av respondenterna lyfter problematiken med hur de måste snabba på sin onboardingprocess då de är medvetna om och har accepterat att personerna de anställer snart kommer att försvinna igen. Respondenten lyfter att det kan finnas ett samband mellan otåligheten hos generationen kopplat till viljan att ofta byta arbetsplats. Det är i linje med forskning om generation z som även den påpekar otåligheten som någonting som är utmärkande för generationen (Benscik et al., 2016).

4.3 Skillnader hos större och mindre företag

4.3.1 Hållbarhetsperspektiv hos generationen

En skillnad som kunde utgöras mellan de större och mindre företagen efter intervjuerna var att majoriteten av de som nämnde Corporate Social Responsibility (CSR) som ett faktum som var viktigt för generationen var de större företagen. Respondent 4 lyfte exempelvis ett större samhällsansvar för större företag samt ekonomiska aspekter som eventuella anledningar till detta.

Jag tror att man är väldigt medveten om omvärlden och man är ganska arg känns det som på tidigare generationer alltså miljöförstörelse, terrorism alltså man är väldigt medveten om de här sakerna eftersom man är infödd i det och man vill göra någonting åt det känns det som. Så det blir så väldigt stor medvetenhet och man blir matad med information hela tiden. (R4).

Benscik & Machova (2016) implicerar hur generation z tack vare sin uppväxt i den digitala världen växt upp med en föreställning om att deras arbete ska vara värdefullt och påverka omvärlden. Vidare menar de hur det är viktigt för generationen att känna mening och att man inte bara ska gå till jobbet.

4.3.2 En stressad generation

En skillnad som gick att urskilja var att de större företagen generellt talade mer om olika former av stress hos generation z. Vissa talade om stress som en faktor till att de bytte jobb så pass ofta; att generationen kände en stress över att "man ska" byta jobb för att det är normen. En annan talade om generationen som inkapabla till att hantera stress överhuvudtaget. Flera respondenter talar om stressen som många i generation z förmodligen känner till följd av sociala medier och att man ska leva ett så perfekt liv som möjligt. Flera respondenter upplevde att

stressen och otåligheten hos generationen orsakad av sociala medier påverkade deras arbete. Tidigare forskning indikerar att generation z, till följd av att de till större del än tidigare generationer lever sitt liv via tekniska medel och sociala medier, upplever en diskrepans mellan livet på sociala medier och det verkliga livet. Det leder till att generation z har en tendens att bli mer ångestfyllda och besvikna men även till att de söker mycket uppmärksamhet och bekräftelse från omgivningen (Benscik et al, 2016). Lyons och Kuron (2013) framhäver även hur den här generationen är deprimerad och ångestfylld i högre grad än tidigare.

Till så man är uppvuxen idag det är klart att man får helt andra, du blir matad med information om hur man borde leva, det är coacher, det är fys och det är hälsa och det är fasen och hans moster liksom. (R5).

4.3.3 Sammanfattning av föreställningar

Sammanfattningsvis kunde gemensamma temata angående föreställningar om generation z för större och mindre företag utgöras. Dessa var *flexibilitet* och *kul*, *självförtroende* och *höga förväntningar på arbetsgivaren*, *digitalisering* och *sociala medier* samt *otålighet*. Skillnaderna som kunde tolkas utifrån intervjuerna var hållbarhetsperspektiv och CSR samt stress som en aspekt hos generationen. Följaktligen kan resultatet tolkas som att det finns fler likheter än skillnader hos större och mindre företag. En anledning till att föreställningarna i huvudsak är gemensamma för både större och mindre företag skulle kunna tänkas vara att det oavsett storlek på företaget så har arbetstagarna generellt liknande karaktäristiska drag. Det framkom även vissa skillnader i föreställningar, dessa var dock fåtaliga. Vad som är anledningen till dessa skillnader går endast att spekulera i. En möjlig tolkning är att större företag skulle kunna ha fler möjligheter att arbeta strategiskt med hållbarhetsfrågor och hälsofrämjande åtgärder än mindre företag och därför attrahera personer med de prioriteringarna.

4.4 Arbetssätt för att behålla generation z

Gällande den andra frågeställningen undersökte vi respondenternas utsagor om företagens sätt att arbeta med employee retention. Tidigare forskning framhäver vikten av att arbetsgivare och framförallt HR på företagen fortsätter att utvecklas för att möta dessa nya generationer. Anledningen till det är att det för tillfället finns fyra olika generationer på arbetsmarknaden och fler från generation z är på väg. Därför behövs en förståelse för alla generationer samtidigt som man behöver anpassa sig mer efter generation z då deras nya värderingar kommer präglade framtiden (Benscik et al., 2016; Nilsson, et al., 2011).

4.5 Likheter mellan de mindre och stora företagens arbetssätt

Analysen genererade likheter och skillnader i hur de olika företagen inom IT-branschen arbetade för att behålla generation z vilka kommer att presenteras nedan. De arbetssätt som var lika på de olika företagen var följande: *aktiviteter*, *teambuilding* och *individ Anpassning*.

4.5.1 Aktiviteter för medarbetarna

Något som framstod som ett genomgående arbetssätt hos alla företag var strävan efter att få till en familjär stämning. Syftet med aktiviteterna var att alla skulle få känslan av att de arbetade tillsammans och att alla anställda skulle känna sig delaktiga i företagets resultat. För att se till att den här känslan skulle spridas bland de anställda var aktiviteter något som prioriterades och skulle gärna genomföras på veckobasis. Flertalet av respondenterna var noggranna med att poängtera att de genomförde många olika typer av aktiviteter för att möta alla anställdas behov. Dock var gemensamma fysiska aktiviteter någonting som utfördes frekvent.

Ja vi har varannan vecka så har vi vår kontorsansvarig, hon brukar dra ihop olika träningsaktiviteter som vi har på arbetstid där det kan vara allt från Booty Move på Nordic Wellness till crossfit åhh ehh spökboll och det kan vara löpning, det kan vara allt möjligt men det är också väldigt uppskattat och få ett break mitt på dagen. (R4).

Som citatet från R4 ovan visar, sker fysiska aktiviteter på en regelbunden basis men utöver detta sker det även andra former av aktiviteter på de flesta företagen. Flertalet av dem nämner att after works och gemensamma frukostar är något som de arbetar mycket med och som också anses vara en viktig aktivitet för att få sina anställda att trivas. Även R1 är väldigt noga med att poängtera vikten av aktiviteter inom deras företag och ser det som något de måste fortsätta utveckla.

Våra långsiktiga mål är väl egentligen att, ja att hålla fokus på utveckling. Att jobba mycket med de bitarna. Att jobba mycket med aktiviteter, det ser vi som en väldigt, väldigt viktig del för oss. (R1).

Det som framkom från intervjuerna var att alla företag erbjöd olika aktiviteter till sina medarbetare, bland annat eftersom respondenterna såg det som en viktig del av deras employer branding. Angående aktiviteter visar tidigare forskning upp en mångfacetterad bild av generation z:s sociala behov där viss forskning lyfter den sociala aspekten som viktig för generationen (Ozkan & Solmaz, 2015). Samtidigt nyanserar Schwieger och Ladwig (2018) den klassiska bilden av sociala sammanhang genom att i sin forskning belysa hur ett av generation z:s karaktäristiska drag är att de föredrar att kommunicera virtuellt. Något som också associeras med generation z är att de finner sociala sammanhang och interaktioner som utmanande till följd av sin digitaliserade uppväxt. Vad som framstår som intressant i jämförelsen mellan resultat och tidigare forskning är således hur företagen arrangerar sociala aktiviteter i klassisk mening, vilket innebär att medarbetarna fysiskt träffas och umgås under och utanför arbetstid. Forskningen talar däremot om en generation som har ett socialt behov, dock inte ett traditionellt fysiskt socialt behov utan ett virtuellt.

4.5.2 Fokus på teambuilding

Ett annat genomgående arbetssätt som uttrycktes vara av stor vikt för alla företag var arbetet med företagskulturen och att få alla anställda att känna sig som en del av ett större sammanhang. Arbetet med detta såg självklart olika ut bland de olika företagen men som nämnt ovan var de olika aktiviteterna en stor del av det arbetet. Utöver aktiviteterna framstod det som att ett stort fokus låg på att utforma stimulerande arbetsmiljöer som kunde bidra till socialisering, ökad trivsel och kreativitet hos medarbetarna. Utformandet av naturliga mötesplatser och möblemang

i kontorslandskapet för att skapa en kreativ arbetsmiljö var något som flera företag tillämpade. Att personer till följd av detta socialiserar mer på arbetsplatsen är något som respondent 1 även märkt av efter att de gjort en förändring av arbetsplatsen.

Vi köpte soffor och sånt där borta och man märker verkligen, då kommer ju folk ut, man hänger tillsammans, man sitter där och. Och sen är det ju, alltså allting vi gör, muggarna, stolarna, allting är kopplat till att man ska ha den här rätta känslan när man är här. (R1)

Många av de intervjuade framhävde hur en stimulerande organisationskultur var en viktig strategi för att behålla personal. Inom en välfungerande organisationskultur ingår bland annat en god sammanhållning bland medarbetarna. Att få till en bra sammanhållning mellan kollegorna är även något som tidigare forskning ser som en bra strategi för att behålla personal inom företaget (Mitchell et al., 2001). Detta eftersom ju mer en anställd känner sig knuten till en arbetsplats, desto fler anledningar finns det till att stanna samtidigt som det blir en större utmaning att lämna. Dock tänker flera av företagen på byggandet av vi-känslan redan innan anställningarna sker. Som respondent 5 beskriver det så kan det vara avgörande hur väl man kommer att passa in i företaget vid slutskedet av en rekryteringsprocess.

Ska jag raljera lite så har jag två personer som är mina slutkandidater så tar jag alltid den person som jag tror mest på som har en vilja och drivkraft och en nära våra värdegrunder och förstår vad vi tillför som bolag och den andra personen har lite mer kompetens så gör jag en mycket bättre investering rent långsiktigt för att få ner personalomsättningen att skicka den personen på kurs. (R5)

Vikten av att en anställd passar in i organisationskulturen är inte något som respondent 5 är ensam om att åskådliggöra, utan är ett återkommande ämne under intervjuerna. Tidigare forskning implicerar att en för snabb socialisering in till den rådande företagskulturen har fördelar, men likväl nackdelar. En fördel kan vara en snabbare onboardingprocess vilket underlättar för företaget samtidigt som det är mer kostnadseffektivt. Nackdelen kan vara att företaget går miste om nya idéer och utvecklingsmöjligheter som den nyanställda kan introducera om den insocialiseras för fort i företagskulturen. (Ardst et al., 2001).

Det ligger i linje med vad Schwieger och Ladwig (2018) påpekar, att generation z är mer individfokuserad än tidigare generationer. De har inga problem med att anstränga sig för framgång men enbart om det gynnar dem själva. Att företagen jobbar så aktivt med sin företagskultur kan vara ett tecken på att de är medvetna om ett högre individfokus både hos generation z men även i samhället i stort och använder detta för att motverka ett för stort individfokus. Detta är något som respondent 3 tar upp under sin intervju.

Man ska vara försiktig då och dra för stora växlar på de olika generationerna, någonstans så handlar det ju om personer. Det har ju blivit ett mycket mer individualistiskt samhälle överallt, även i alla generationer så sätter man ju sig själv i centrum i mycket högre grad än vad man gjorde bara för 20 år sedan liksom. (R3).

4.5.3 Individanpassat arbete - när, var och hur

Som påpekas av respondenten i stycket ovan, är samhället på väg att bli alltmer individualiserat vilket gör arbetet med att individanpassa förmåner och arbetssätt för anställda viktigare än tidigare. Detta är någonting som företagen verkar medvetna om då respondenterna beskriver

individ Anpassning som någonting väldigt viktigt för att hålla medarbetarna nöjda. Något som ofta dök upp under intervjuerna var att de anställda gärna ville kunna styra över när, var och hur de skulle arbeta. De flesta företagen försökte i så hög grad som möjligt gå de anställda till mötes på de punkterna och en förståelse verkade finnas för de individuella arbetstiderna, så här beskrev respondent 5 det:

Jag är ju också medveten om att du jobbar när du sitter i bilen på vägen hem så att istället för att fokusera på antalet timmar du jobbar så fokusera på det faktiska resultatet jag får tillbaka av dig. Det kanske innebär att du jobbar 3 dagar i veckan men jag får ett resultat utav dig som individ som är bättre än 2 personer som jobbar fulltid. Vad ska jag värdera som mest framåt. (R5)

Arbetsätt och målsättningar var också aspekter som företagen såg som något deras anställda ville få möjligheten att individanpassa. Flera av företagen tyckte att detta var något av det viktigaste för att få sina anställda motiverade och känna att arbetet var givande och kul. Möjligheten att påverka sitt arbete och känna att man har stöd från sin arbetsgivare är något som tidigare forskning lyfter fram som en viktig del i att få ut sina anställdas fulla potential. Self-determination theory är en av de teorier som tar upp hur individens känsla av autonomi, kompetens och tillhörighet är avgörande för individens engagemang och motivation på arbetsplatsen (Ryan & Deci, 2000). Några av företagen arbetade med separata målsättningar för företagen och individernas utveckling och mål vilket respondent 2 beskriver enligt följande citat:

Nej jag skulle säga att man måste göra det ganska individuellt, man kan ha ett ramverk som man jobbar utefter men det är väldigt individuellt med varje person där olika personer har olika mål och företaget kan ha ett mål och personen ett annat och då får man försöka kompromissa så att man kan hitta en gemensam väg liksom framåt som passar varje individ så att säga. (R2).

De flesta företagen upplevde även att deras individfokus var något de kunde vara stolta över och att de verkligen trodde på deras sätt att arbeta med att få sina anställda och trivas. Respondent 6 beskrev det som att de inte ser generationer utan att de försöker att endast se individen och dess behov på följande sätt: "Alltså jag kan säga att jag är faktiskt ganska stolt över vad vi gör, alltså och jag är faktiskt ganska stolt över att vi inte tittar oss blinda på generationer utan att vi är väldigt mycket på individnivå." (R5).

4.6 Skillnader mellan de mindre och stora företagens arbetsätt

När det gäller skillnaderna mellan de mindre och större företagen så var det framförallt två genomgående ämnen som skiljde mellan företagen. Dessa två var *flexibilitet* och *kompetensutveckling*.

4.6.1 Företagens arbete mot en flexiblare arbetsplats

Möjligheten att bemöta generation z:s krav på flexibilitet tycktes variera där de mindre företagen i större grad tycktes öppnare för det och verkade ha större möjligheter att vara flexibla än de större företagen. Flera av respondenterna från de större företagen påpekade det faktum att deras anställda hade arbetsuppgifter med fasta tider vilket minskade deras möjlighet till

flexibilitet. Respondent 5 påpekar här att de försöker i så hög grad som möjligt att ge sina anställda en flexibla arbetssituation trots att de har fasta ramar att följa.

Alltså det funkar inte så, man har olika ansvar och tydliga ramar. Ta till exempel supporten, det står i det här kundavtalet här att vi ska ha öppet 7–19, ni är de här personerna så lös det. Vi har det här att vi ska svara på 45 sek på varje samtal, lös det. Vi ska lösa 80% i telefon vi har vissa sådana hårda värden som vi har. (R5).

Respondent 1 lyfte det faktum att de ser deras arbete med flexibilitet som en strategi på följande sätt: “Jag tror mycket det här med flexibilitet kring arbetstider och sånt, det är ju en särskild strategi vi har liksom, att man inte ska känna att man är bunden till, till sitt jobb på det sättet, att det ska vara enkelt, det är väl det”. Citaten exemplifierar tydligt de varierande möjligheterna till flexibilitet hos företagen. Respondent 1 berättade även att deras anställda hade möjlighet att styra över vart de jobbade ifrån. De hade exempelvis vid intervjutillfället en anställd placerad i Asien som arbetade mot svenska kunder.

4.6.2 Kompetensutveckling

Gällande kompetensutveckling var det något som de flesta företagen nämnde. Dock lyfte de mindre företagen tydligare fram det som en viktigare strategi när det gällde employee retention än vad de större företagen gjorde. Respondent 2 beskrev vikten av att arbeta med kompetensutveckling på följande sätt:

Om du inte jobbar med kompetensutveckling eller har en utvecklande miljö så kommer folk att tröttna fort, så kommer de att vilja söka sig till något nytt. Så att utmaningen är att se till att folk dels är nöjda med alla förmåner som finns och som man tar lite för givet och som finns på plats men även att man ser till att utmana dem så att de blir stimulerade på ett bra sätt på arbetsplatsen så att de inte sitter fast i samma gamla tänk hela tiden. (R2)

Prioriteringen av kompetensutveckling som strategi är viktig med tanke på den rådande kompetensbristen och personalbristen som förekommer inom IT-branschen i dagsläget. Ett av de mindre företagen hade en lösning som både kunde gynna företaget i sig men även öppna upp stora kompetensutvecklingsmöjligheter för sina anställda.

Många från den generationen har ju en hög tro på sig själv som vi har varit inne på innan, de tror ju att de ska kunna starta ett företag och vara mångmiljonär om ett år liksom, och då har vi gjort ett program där de gärna får prova sina vingar som företagare, där de kan få avsätta tid på arbetstid då, att testa olika affärsidéer och liksom få jobba med det, och då kan de också få äga det bolaget, eller vara delägare i det bolaget, under förutsättning att det ryms inom det som vi vill leverera till våra kunder då. (R3)

4.6.3 Sammanfattning av arbetssätt

De centrala likheterna gällande arbetssätt för att behålla generation z på arbetsplatsen var att erbjuda aktiviteter till medarbetarna, individanpassa arbetet till dem och arbeta med teambuilding. Skillnaderna verkade handla om graden av flexibilitet företagen kunde erbjuda samt kompetensutveckling. Det förelåg fler likheter bland företagens arbetssätt än vad det fanns skillnader. Anledningen till att de arbetade på liknande sätt oavsett storlek på företag kan grunda

sig i att de huvudsakligen hade liknande föreställningar kring generation z och att de därför anpassat sig efter vad de tror att deras arbetstagare förväntar sig av en arbetsgivare. Det som kan föranleda skillnaderna mellan företagen är att det på de mindre företagen fanns en kortare kommunikationsväg och färre anställda vilket underlättade möjligheten att vara flexibla i bemötandet av sina anställdas önskemål. Det kunde även bero på arbetsuppgifternas natur. Varför kompetensutveckling lyftes fram som en tydligare strategi hos de mindre företagen än de större kan bero på flera saker. De större företagen nämnde begreppet men amplifierade inte dess betydelse för att få generationen att stanna. Detta skulle kunna bero på att de ansåg det vara en självklar aspekt, alternativt att de hade andra strategier de ansåg viktigare. Kompetensutveckling skulle kunna vara någonting de mindre företagen satsar på då de har mindre resurser.

4.7 Sammanställning av resultat

Efter de genomförda intervjuerna framkom flera tydliga föreställningar kring generation z som var gemensamma för i stort sett samtliga företag. Dessa föreställningar var att generation z ville ha kul på arbetet, har ett gott självförtroende, att de ville ha stor flexibilitet över när, var och hur de arbetade men även att de hade en lägre arbetsmoral än tidigare generationer. Andra gemensamma faktorer verkade vara ett stort fokus på digitalisering samt otålighet. Angående skillnaderna i föreställningarna om generationen återfanns endast några få faktorer, nämligen att de större företagen i högre mån talade om hållbarhetsperspektivet hos generationen samt talade om stress som en faktor. Att det i huvudsak kunde utgöras stora likheter och väldigt få skillnader i föreställningarna trots olika storlek på företagen tyder på att storleken på företag inte har någon större påverkan på respondenternas föreställningar kring generation z.

Som svar på den andra frågeställningen så återfanns det vissa gemensamma strategier som direkt eller indirekt används med anledning av att behålla generation z på företaget. Dessa var aktiviteter, teambuilding och ett stort individfokus. Skillnaderna som kunde utläsas i de olika arbetssätten var att de mindre företagen i större utsträckning talade om flexibilitet och kompetensförsörjning som en tydlig strategi. Till följd av resultatinsamlingen kunde tolkningen göras att företagen inom IT-branschen i huvudsak arbetade på liknande sätt för att behålla generationen, dock med vissa mindre skillnader.

5. Diskussion och slutsatser

5.1 Tolkning av resultat och analys

I följande del kommer resultatet att diskuteras mot bakgrund av uppsatsens frågeställningar. Syftet var att finna svar på vilka föreställningar om generation z som fanns hos företagen, hur de arbetade med att behålla generationen på arbetsplatsen, vilka likheter och skillnader som kunde utgöras mellan dem, samt ifall företagens storlek hade någon betydelse i sammanhanget. Det kommer även diskuteras vad resultatet ger för implikationer för hr samt förslag på vidare forskning.

5.2 Hur föreställningar påverkar företagens arbetssätt

Intressant att utläsa utifrån analysen av resultatet var att det framstod som att generation z hade haft en påverkan på hur arbetsgivarna inom IT-sektorn arbetar med employee retention. Påståendet görs med viss reservation då vi naturligtvis inte vet exakt hur det har sett ut innan. Aktiviteter var någonting som framstod som en väldigt viktig strategi för företagen. Tolkningen skulle kunna göras att det hänger ihop med generationens krav på att det ska vara kul och konstant bli stimulerade. Deras fokus på digitalisering skulle också kunna korrelera med satsningen på aktiviteter då generation z visar upp allting på sociala medier, varför det blir viktigt för arbetsgivarna ur ett employer brandingsyfte att visa upp en god arbetsplats utåt via sina anställdas sociala medier.

Att arbetsgivarna inom IT-branschen idag har ett stort fokus på att individanpassa arbetet efter generationen skulle kunna tänkas kopplas till flera olika anledningar. Några av anledningarna kan vara att de anser att generationen har högre självförtroende och förväntningar på arbetsgivaren idag samt inte ser arbetet som en lika central del av livet som tidigare generationer. Därför kräver arbetstagarna en högre grad av individuellt fokus idag, vilket leder till att arbetsgivarna i större mån försöker individanpassa arbetet för att stimulera sina medarbetare. Detta kan tolkas som ett maktskifte mellan arbetsgivare och arbetstagare, och ett alltjämt högre krav på arbetsgivare inom IT-branschen i dagsläget.

Att företagen i IT-branschen i stor mån arbetar med olika former av teambuilding kan kopplas till att tidigare forskning talar om att få de anställda att känna sig inbäddade på arbetsplatsen som en viktig del i att få medarbetare att stanna. Det är alltså en klassisk strategi för employee retention och någonting som företag i regel använt sig av redan innan generation z äntrade arbetsmarknaden.

Baserat på tidigare forskning i jämförelse med föreliggande resultat drogs slutsatsen att resultatet som framkommit delvis överensstämmer med tidigare forskning, med vissa skillnader. Tidigare forskning var i regel i linje med resultatet om vissa av generation z:s karaktäristiska drag (Lyons & Kuron, 2013). Exempelvis det goda självförtroendet, fokuset på digitalisering och sociala medier samt till viss del även flexibiliteten. Ett intressant faktum var dock att tidigare forskning generellt haft en positivare ton beträffande generationen än vad respondenterna haft. Bland annat rörde det skillnaden i arbetsmoral och självinsikt hos generationen. Tidigare forskning lyfter hög arbetsmoral som ett utmärkande drag hos generationen, någonting som dementeras av resultatet då majoriteten påtalade motsatsen. Det

kunde även utgöras en lucka mellan generationens goda självförtroende och deras prestation på arbetsplatsen. Gapet skulle kunna tolkas som en bristande självinsikt hos generationen, någonting som vi inte kunde finna i tidigare forskning.

Angående arbetssätt så har föreliggande uppsats till viss del bidragit till vidare förståelse för hur företag inom IT-branschen bör arbeta med employee retention riktat mot generationen. Vid genomgång av tidigare forskning återfanns lite information om hur företag bör arbeta för att behålla specifikt generation z på arbetsplatsen, varför resultat kan vara av intresse. Jämförelsen mellan större och mindre företag inom IT-branschen är ett ämne som ej nämnts i så stor grad i tidigare forskning vilket skulle kunna göra föreliggande resultat intressant.

5.3 Implikationer för hr

Resultatet från föreliggande uppsats är till användning för personer inom hr-yrket för att få en inblick i de föreställningar som finns gällande generationen och vilka olika former av arbetssätt som företagen använder sig av i dagsläget. Det kan även ses som en fingervisning om hur deras föreställningar om generationen påverkar sättet de arbetar med att behålla dem. Det faktum att de tidigare tydliga hierarkiska nivåerna som arbetsgivare och arbetstagare haft verkar ha förändrats är också något som bör tas i beaktande då resultatet även visade på detta (Danermark et al., 2003). Generation z:s höga självförtroende och medvetenhet sätter högre krav på arbetsgivaren att sticka ut och vara mer flexibel när det kommer till att bemöta generationens krav på arbetsgivare. Implikationerna är viktiga för hr-personer generellt, dock särskilt för hr-personer inom IT-branschen där företag i högre grad än många branscher är starkt konkurrensutsatta.

I analysen i tidigare avsnitt redogörs för hur företagen erbjuder sociala aktiviteter och teambuilding som en strategi för att få personalen att trivas och stanna kvar, dock säger forskningen att de föredrar att umgås virtuellt (Schwieger och Ladwig 2018). Resultatet kan tolkas som implikationer till arbetsgivare inom IT-branschen om att se över och revidera sina sociala aktiviteter utefter den nya generationens preferenser. Detta ger såklart upphov till olägenheter för arbetsgivare då det inte enbart är generation z som ska stimuleras, utan alla medarbetare. Dock kan resultatet tolkas som att innehållet vid sociala aktiviteter skulle kunna ses över.

En annan implikation för hr-personer är det höga fokuset på flexibilitet som krävs av generation z i IT-branschen. Med bakgrund av det är det viktigt för hr-personer i branschen att vara medvetna om generationens krav och kunna bemöta dem för att förbli konkurrenskraftiga på marknaden. Med beaktning av det skulle hr kunna arbeta för flexibla arbetsplatser i framtiden, exempelvis genom att skapa möjligheter att välja var de vill jobba ifrån om möjligt eller ge medarbetarna möjlighet att få välja sina arbetstider mer än i dagsläget. Något som ansågs intressant var det faktum att personer från generation z inom branschen enligt flera respondenter inte längre var intresserade av tillsvidare tjänster utan hellre ville ha en tidsanställning. De eftersökte alltså även flexibilitet gällande sin anställningsform. Ett faktum som en av respondenterna nämnde som ett problem ur ett juridiskt perspektiv, då det bland annat finns en begränsning på hur länge en medarbetare får vara tidsanställd innan den ska få ett erbjudande om en tillsvidareanställning.

Således ger resultatet från uppsatsen implikationer även på en samhälls nivå. Dagens arbetsrätt är upprättad för att både arbetsgivare och arbetstagare ska kunna känna sig trygga. Något som alltså inte verkar efterfrågas på samma sätt i dagsläget hos generationen inom IT-branschen. Med en generation som inte är intresserad av tillsvidareanställning så kan det uppstå svårigheter med de nuvarande, relativt strikt utarbetade, anställningsformerna som hämmar arbetsgivarnas kapacitet att bemöta kraven från generationen. En annan faktor som påverkar människor i samhället är att det idag inte går att få ett banklån utan en fast tjänst. Vi påstår därför att både samhället och svensk lagstiftning är föråldrat och inte uppdaterat i förhållande till hur samhället ser ut idag. Det skulle därför kunna vara intressant att se över kollektivavtalen som företagen inom IT-branschen är bundna till. Implikationerna från resultatet bör dock nyanseras då en fråga som diskuterades var hur pass långt arbetsgivaren bör gå för att bemöta generation z:s krav på flexibilitet. Resultatet antyder att generation z har en relativt låg arbetsmoral, samtidigt som de eftersöker hög flexibilitet på arbetsplatsen som bland annat innebär möjligheten att kunna jobba från någon annanstans än kontoret. Analysen av resultatet indikerar därför att kravet på flexibilitet bör bemötas med viss försiktighet, då frågan kan ställas ifall det går att lita på att generation z gör sitt jobb då de inte infinner sig på kontoret. Detta med reservation för att det är en väldigt liten del av generation z som undersökts i IT-branschen och är därför inte representativt för hela generationen.

5.4 Förslag till vidare forskning

Då det inte finns någon tidigare forskning i nuläget på arbetssätt riktade mot att behålla generation z på arbetsplatsen är det naturligtvis någonting som det bör forskas på i framtiden. Liknande påstående gäller vad storleken på företag har för betydelse beträffande föreställningar och arbetssätt och är även det någonting som bör forskas vidare på. En annan faktor som tidigare nämnts i diskussionen ovan har varit vad lagstiftningen har för påverkan på arbetsgivare och deras medarbetare. Resultatet antyder därför att en intressant fråga för vidare forskning är huruvida lagstiftningen som rör den svenska arbetsmarknaden inom specifika sektorer fortfarande fyller sin funktion eller ifall den idag agerar bromskloss för utvecklingen.

6. Referenslista

Artiklar:

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3).

Nichols, T., & Wright, M. (2018). Generational Differences: Understanding and Exploring Generation Z. *2017-2018 OFFICERS President President-Elect*, 177.

Töröcsik, M., Szűcs, K., & Kehl, D. (2014). How Generations Think: Research on Generation Z. *Acta universitatis Sapientiae, communicatio*, 1(1), 23-45.

Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45.

Bencsik, A., Juhász, T., & Machova, R. (2017). The Problems Created by the Arrival of Generations Z and Y in the Workplace. In *Proceedings of the 5th International conference on management, leadership and governance* (pp. 46-53).

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees—generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.

Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations-Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives*, 1, 103-121.

Antonacopoulou, Elena & Güttel, Wolfgang. (2010). Staff Induction Practices and Organizational Socialization: A Review and Extension of the Debate. *Society and Business Review*. 5. 22-47.

Ardts, J., Jansen, P. & van der Velde, M. (2001). The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of management development*, 20, 2, s. 159-167.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of management Journal*, 44(6), s. 1102–1121

Christeen George, (2015) "Retaining professional workers: what makes them stay?", *Employee Relations*, Vol. 37 Issue: 1, pp.102-121

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Flick, U. (2002). Qualitative Research - State of the Art. *Social Science Information*, 41(1), 5–24.

Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field methods*, 15(1), 85-109.

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed [Elektronisk resurs]*. (Reviderad utgåva). Stockholm: Vetenskapsrådet.

Böcker:

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. (2003). *Att förklara samhället*. (2., uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Schön, L. (2014). *En modern svensk ekonomisk historia: tillväxt och omvandling under två sekel*. Lund: Studentlitteratur.

Söderström, M., & Kjell Lindström. *Från Industrial Relations till Human Resources Management: Två Aktuella Synsätt På Personalarbete*. Uppsala: Institutet För Personal- Och Företagsutveckling (IPF), 1994. Print. IPF-rapport, 28

Andersen, H. & Kaspersen, L. B. (1999). *Klassisk och modern samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z, the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur.

Jacobsen, D. (2017). *Hur genomför man undersökningar? - Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Podcast:

Fritzson, F. (Producent). (2017, 11 april). Allt du velat veta - Om generationsforskning med Anders Parment Del. 083 [Podcast]. Hämtad från:
<https://play.acast.com/s/alltduvelatveta/083omgenerationsforskningmedandersparment> 2019-05-17

7. Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Introduktion:

Vi kommer från Göteborgs universitet och har som ämne till vår kandidatuppsats valt att behandla temat generation z. Syftet med vår rapport är att undersöka hur företag av olika storlek inom IT-branschen arbetar med att behålla personer som kallas för generation z på sin arbetsplats. Därför kommer vi att ställa frågor som rör vad ni har för allmänna föreställningar kring dem och hur ni jobbar med att behålla dem. Om ni vill får ni gärna ta del av vårt resultat när vi är klara. Vi ska även informera om att ni naturligtvis kommer att vara helt anonyma i vår rapport.

Tema 1: ”Vilka föreställningar om generation z förekommer på företagen?” - **Föreställningar**

Inledningsfrågor:

- Vad är det ett företag jobbar med?
- Hur många anställda har ni idag?
- Hur ser åldersspannet ut på era anställda?
- Vet ni ungefär vad er personalomsättning ligger på?

Föreställningar:

- Hur skulle du beskriva den typiska personen född i generation z?
- Vad tror ni att generation z har för prioriteringar i livet?
- Tror ni att generationen skiljer sig från tidigare generationer?
 - Om ni gör det, på vilka sätt tror du att de skiljer sig?
- Varför tror du att den här generationen är annorlunda jämfört med tidigare?

Utmaningar och möjligheter:

- Vad tror ni att de har för förväntningar på arbetslivet?
- Vad tror ni att generationens karaktäristiska drag medför för typ av möjligheter för er?
- Vad tror ni att generationens karaktäristiska drag medför för typ av utmaningar för er?
- Vad tror ni krävs från er som företag för att personer från generation z ska vilja stanna kvar hos er?

Tema 2: ”Vilka förhållningssätt/ hur arbetar de olika företagen med att behålla generation z på arbetsplatsen?” - **Arbetsätt**

Arbetsätt i nuläget: (Operativt arbetsätt)

- Vad har ni för allmänna strategier för att behålla personal?
- Har ni några specifika strategier för att behålla just generation z?
- Vad har ni för förutsättningar för att behålla generation z idag?
- Upplever ni att ni idag kan bemöta generation z:s förväntningar som arbetsgivare?
 - Varför? / Varför inte?

Arbetsätt för framtiden: (Strategiskt arbetsätt)

- Hur arbetar ni med employee retention?
- Har ni långsiktiga mål med er employee retention?
- Är de målen anpassade efter att specifikt behålla yngre personal?
- Hur tror ni att ni skulle kunna arbeta mer med att behålla generation z?
- Vilka utmaningar ser ni när det kommer till att behålla dem?
- Om du fick helt fria tyglar att ändra ert sätt att arbeta med att behålla generation z - vad skulle du förändra?
- Hur kommer det sig att ni inte jobbar så idag? (Ifall det finns saker att förbättra)
- Hade ni förändrat ert förhållningssätt till hur ni arbetar med att behålla personal ifall ni haft mer/mindre resurser?
 - Hur då?

