



LUNDS  
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

# Vad är grejen med Generation Z?

En kvalitativ studie om att förstå förhållandet  
mellan Generation Z och arbetsgivare

Ebba Hjalmarsson

Johanna Mårtensson

Antal ord: 12 880

Gruppnummer: 53

Handledare:  
Elisabeth Högdahl

Examensarbete  
KSMK65  
VT 2023

## Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Elisabeth Högdahl som alltid har funnits till hands och gett oss många goda råd och tips längs vägen. Detta har hjälpt oss att kontinuerligt förbättra vårt arbete. Vidare vill vi tacka alla respondenter som deltagit i studien och som hjälpt oss att hitta fler potentiella respondenter att intervjua. Till sist vill vi tacka alla som på något sätt har stöttat oss under studiens gång. De kunskaper som vi har anskaffat oss har gett oss ett bredare perspektiv på området och är något som vi kommer ta med oss vidare i livet.

Lunds Universitet, Campus Helsingborg  
Helsingborg 25/5- 2023



---

Ebba Hjalmarsson



---

Johanna Mårtensson

## Sammanfattning

**Titel:** *Vad är grejen med Generation Z?* - En kvalitativ studie om att förstå förhållandet mellan Generation Z och arbetsgivare.

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för tjänstvetenskap

**Kurs:** KSMK65 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT 2023

**Författare:** Ebba Hjalmarsson och Johanna Mårtensson

**Handledare:** Elisabeth Högdahl

**Syfte:** Syftet med studien är att skapa en förståelse för Generation Z's inträde på arbetsmarknaden genom att undersöka förhållandet mellan Generation Z och arbetsgivare eftersom det finns ett kunskapsgap om hur detta ter sig i verkligheten. Detta görs till följd av analysering av deras förväntningar på varandra och genom att beakta generationstillhörighet

**Frågeställning:** *Vad har arbetsgivare och Generation Z för förväntningar på varandra och hur förhåller de sig till dessa?*

**Underfrågeställningar:** *Hanterar chefer Generation Z på annorlunda sätt jämfört med andra generationer? Kan detta förstås genom deras tillhörighet till Generation Z?*

**Metod:** Studien utgår efter en kvalitativ metod där det empiriska materialet är insamlat genom semistrukturerade intervjuer. Respondenterna består av sex anställda från Generation Z samt sex chefer.

**Slutsats:** Studien har visat att förhållandet mellan Generation Z och arbetsgivare är komplext. Tidigare forskning kring Generation Z's förväntningar stämmer inte alltid överens med verkligheten och bör därför inte generaliseras. Även om det finns vissa likheter och gemensamma drag inom generationen är individuella egenskaper och preferenser avgörande. Andra kontextuella faktorer bör också beaktas för en heltäckande analys, vilket arbetsgivare bör tänka på för att vara attraktiv arbetsplats.

**Nyckelord:** *Generation Z, Generationstillhörighet, The Psychological Contract, Self Determination Theory, Employer Branding, Intersektionalitet*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Problembakgrund och problematisering	5
1.2 Syfte och frågeställningar	7
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>8</b>
2.1 Generationstillhörighet eller personlighet?	8
2.2 Vad kännetecknar Generation Z?	9
2.2.1 Chefers sätt att hantera Generation Z genom Employer Branding	10
2.3 The Psychological Contract	11
2.4 Self Determination Theory	13
<b>3. Metod</b>	<b>15</b>
3.1 Val av metod	15
3.2 Urval	15
3.2.1 Översikt över respondenter	16
3.3 Genomförandet av intervju	17
3.3.1 Intervjuguide	17
3.3.2 Tillvägagångssätt	17
3.3.3 Upplevda utmaningar	18
3.4 Etiska aspekter	18
3.4.1 Tillförlitlighet	19
3.5 Analys av material	20
<b>4. Resultat och analys av empiri</b>	<b>21</b>
4.1 Förväntningar hos Generation Z	21
4.1.1 Frihet under ansvar	21
4.1.2 Möjligheten för utveckling och ansvar	23
4.1.3 Gemenskap	26
4.2 Chefers hantering av förväntningar	27
4.3 “Vi är så gröna”	30
4.4. Otrogen generation	31
4.5 Diversifierad arbetsplats	33
4.6 Kan beteende förstås utifrån generationstillhörighet?	34
<b>5. Diskussion och slutsats</b>	<b>37</b>
<b>6. Framtida forskning</b>	<b>40</b>
<b>7. Referenslista</b>	<b>41</b>
<b>Bilagor</b>	<b>45</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Problembakgrund och problematisering

*“Andra menar också det kan kännas som att Generation Z kommer från en helt annan planet och skiljer sig avsevärt från tidigare generationer och att företaget väntar en tuff tid med att attrahera dem” (Juneja P 2022).*

Detta är bara en av många beskrivningar som tillskrivits Generation Z. Denna generation har fått mycket uppmärksamhet gällande att förstå deras komplexitet och hur arbetsgivare kan förhålla sig till dem, förklarar Mahmoud, Fuxman, Mohr, Riesel och Grigoriou (2020). För att få en förståelse för detta invecklade påstående, behöver fenomenet sättas i en större kontext och i relation till begreppet *generation* mer generellt. Emellertid är det svårt att enas om en entydig definition av vad en generation faktiskt innebär. Vanligtvis definieras en generation som en grupp individer som är födda inom samma tidsperiod, och delar gemensamma kunskaper och erfarenheter som kan påverka deras attityder, värderingar och beteenden (Leslie, Anderson, Bickham, Horman, Overly, Gentry, Callahan & King 2021). Trots att det inte finns någon konsensus om när en generation slutar eller när en ny börjar, är Clark (2017) beslutssam om att individer som har växt upp under samma tidsperiod, har upplevt liknande sociala och historiska händelser som format likartade egenskaper och kärnvärden hos individerna.

Bejtkovský (2016) förklarar att många arbetsplatser idag inkluderar anställda från generationerna; Baby Boomers (födda år 1946-1964), Generation X (födda år 1965-1976), Millennials (födda år 1977-1995) samt Generation Z (födda år 1996-2012). Becton, Walker och Jones- Farmer (2014) menar att det kan skapa en stor utmaning för arbetsgivare att förhålla sig till de olika generationerna eftersom de har olika erfarenheter, attityder, värderingar och önskemål. Det är viktigt enligt Mahmoud et al. (2020) att arbetsgivare förstår likheter och skillnader mellan generationerna för att kunna skapa en inkluderande arbetsplats för *alla*. Detta kan resultera i en positiv arbetskultur och förbättring av medarbetarnas engagemang och motivation. Även om många arbetsgivare försöker att uppnå detta, menar Mahmoud et al. (2020) att det kan vara en komplext uppgift. Gabrielova och Buchko (2021) menar att en av konflikterna som kan uppstå i relation till det komplexa ledarskapet är generationella skillnader

gällande värderingar, motivation, preferenser för arbetsstil samt uppfattningen om vad det innebär att vara en ledare.

Den senaste generationen att inträda på arbetsmarknaden är Generation Z (Bejtkovský 2016). Generationen har, enligt Schroth (2019), lägre arbetserfarenhet vilket kan leda till orealistiska förväntningar på sina arbetsgivare. Leslie et al. (2021) och Gabrielova och Buchko (2021) menar att de förväntar sig att arbetet ska vara intressant, meningsfullt och utvecklande. Vidare önskar de flexibla arbetsschema och god relation till samtliga kollegor. Arbetsgivare kan förhålla sig till dessa förväntningar genom Employer Branding, som syftar till att attrahera, behålla och engagera anställda. Företaget anpassar Employer Branding-strategin utefter vad de tror efterfrågas och förväntas av dem (Junca Silva & Dias 2022). Vidare förklarar Islamiaty, Arief och Ariyanto (2022) att Employer Branding är positivt korrelerat med Generation Z's avsikt att söka jobb på ett företag, vilket belyser vikten av att företag bör förstå vad generationen förväntar sig.

Gabrielova och Buchko (2021) påpekar att det finns brist på forskning som undersöker det verkliga förhållandet mellan Generation Z och arbetsgivare. Den tidigare forskning har många gånger använt kvantitativ metod, där fokus varit på Generation Z's förväntningar på arbetsplatsen, men inte arbetsgivarens bemötande av deras förväntningar. För att kunna utforska detta forskningsgap och förstå både Generation Z's och arbetsgivares förväntningar på varandra samt hur dessa hanteras, kommer studien utgå från två teoretiska ramverk: *The Psychological Contract* (det psykologiska kontraktet) samt *Self Determination Theory*. Skriftliga avtal som reglerar anställningsförhållanden tenderar att vara begränsade i sitt omfång när det kommer till att klargöra de väsentliga förväntningar som arbetstagaren och arbetsgivaren har på varandra. För att skapa en balans och tydlighet mellan anställd och arbetsgivare bör därför ett psykologiskt kontrakt etableras (Conway & Briner 2005).

Vidare kan arbetsgivare använda det psykologiska kontraktet för att förstå individuella motivationsfaktorer hos anställda från Generation Z, vilket kan förklaras genom Self Determination Theory. Teorin belyser vikten av självstyrande motivation och att bakomliggande faktorer är högst individuella (Ryan & Deci 2017). Teorin ger underlag för att skapa en förståelse för vad Generation Z värderar på en arbetsplats. Eftersom det inte finns en entydig definition om Generation Z, kan det bli problematiskt när arbetsgivare generaliserar generationen för att förstå deras förväntningar. Det blir viktigt att notera det som Clark (2017)

påpekar, det vill säga att en specifik generation kanske inte uppvisar alla eller ens någon av de egenskaper som tillskrivs gruppen som helhet. Individer är unika och även om de tillhör samma generation, finns det andra faktorer som kan påverka förväntningar, beteende och motivation på arbetsplatsen utöver generationstillhörighet. Council, Johnson, Santellano och Yazdiha (2020) förklarar att *intersektionalitet*, det vill säga en persons klass, kön, etnicitet, ålder, funktionsnedsättning samt sexualitet kan ha stor påverkan på en individs personlighet (Edling & Liljeros 2016), vilket ytterligare problematiserar generalisering av generationer.

Vår kvalitativa studie avser att fortsätta utforska detta forskningsgap genom att undersöka vilka förväntningar Generation Z och arbetsgivare har på varandra och hur de förhåller sig till dessa. Det är intressant att utforska detta forskningsgap, då det finns begränsad tidigare forskning om hur dessa grupper agerar utefter dessa förväntningar i verkligheten och ifall chefer hanterar Generation Z på annorlunda sätt jämfört med andra generationer. Vidare är det intressant om beteendet kan kopplas till generationstillhörighet eller personlighetsdrag. Vad händer om man går bakom de stereotypiska drag som forskning har tillskrivit Generation Z?

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att skapa en förståelse för Generation Z's inträde på arbetsmarknaden genom att undersöka förhållandet mellan Generation Z och arbetsgivare eftersom det finns ett kunskapsgap om hur detta ter sig i verkligheten. Detta görs till följd av analysering av deras förväntningar på varandra och genom att beakta generationstillhörighet. Studien kommer därför att utgå från följande forskningsfråga:

*Vad har Generation Z och arbetsgivare för förväntningar på varandra och hur förhåller de sig till dessa i praktiken?*

För att besvara forskningsfrågan används följande underfrågeställningar:

- *Hanterar chefer Generation Z på annorlunda sätt jämfört med andra generationer?*
- *Kan detta förstås genom deras tillhörighet till Generation Z?*

## 2. Teoretisk referensram

*Följande avsnitt inleds med en presentation av tidigare forskning, där generationstillhörighet och personlighet i allmänhet diskuteras och ställs mot varandra. Detta följs av en beskrivning av Generation Z samt hur arbetsgivare kan förhålla sig till generationen genom att beakta Employer Branding. Därefter följs motivering och förklaring av teorierna; The Psychological Contract och Self Determination Theory som ligger till grund för studiens analysdel. Teorierna skapar en holistisk förståelse för Generation Z förväntningar och motivation på arbetsplatsen och hur chefer kan hantera detta.*

### 2.1 Generationstillhörighet eller personlighet?

Under det senaste årtiondet har det skett betydande förändringar i arbetslivet, både ekonomiskt och socialt, som har påverkat den traditionella arbetsplatsen. Det har medfört att anställda vågar ställa mer krav och det blir vanligare att byta karriär ett flertal gånger under en livstid (Lyons, Schweitzer & Ng 2014). Bejtkovský (2016) skriver att dagens arbetsplats utgörs av fyra arbetande generationer, Baby Boomers (födda år 1946- 1964), Generation X (födda år 1965- 1976), Millennials (födda år 1977- 1995) samt Generation Z (födda år 1996- 2012). Detta är en företeelse som tidigare inte observerats i samma omfattning och som utgör en väsentlig faktor bakom den traditionella arbetsplatsens förändring. Bejtkovský (2016) menar att företag som kan hantera detta stora åldersspann kan tillhandahålla en större variation på lösningar och allokering av resurser. Därför behöver chefer enligt Gabrielova och Buchko (2021) förstå underliggande värderingar hos varje generation samt eventuella skillnader mellan generationerna för att skapa och upprätthålla en arbetsmiljö som främjar ledarskap, motivation och kommunikation. De skillnader som finns mellan generationer påverkar vidare hur arbetsgivare rekryterar och utvecklar team, hanterar förändring, motiverar och stimulerar anställda samt ökar produktivitet och konkurrenskraft. Bejtkovský (2016) menar att arbetsgivarens konkurrenskraft kan beror på deras förmåga att framhäva mångfald, inkludering och förstå de individuella styrkor som finns hos de anställda.

Å ena sidan menar Leslie et al. (2021) att enbart generationstillhörighet inte alltid kan förklara en persons attityder, värderingar eller beteende. Vad en generation får uppleva i ung ålder *kan* sätta stor prägel till hur personen senare i livet kommer att bete sig och ha för preferenser eller beteende. Men å andra sidan behöver inte en generation uppvisa alla eller ens någon av de



egenskaper som tillskrivs gruppen som helhet (Clark 2017). Council et al. (2020) argumenterar för att det finns flera faktorer som påverkar och formar en individ. I detta sammanhang kan generation sättas i relation till begreppet *intersektionalitet*. Begreppet diskuteras vanligtvis i samband med maktstrukturer och diskriminering i samhället. I relation till denna studie kan intersektionalitet bidra till en djupare förståelse för olika människors perspektiv, beteende och attityder, inom samma generation eller över olika generationer. Intersektionalitet handlar om hur klass, kön, etnicitet, ålder, funktionsnedsättning samt sexualitet sätts i relation till varandra. En person kan tillhöra flera kategorier samtidigt, vilket också kan forma personen, oavsett generationstillhörighet. Intersektionalitet och personlighet är två sammanflätade aspekter som kan påverka en persons identitet (Edling & Liljeros 2016). Detta kan bidra till en mer holistisk förståelse för respondenternas beteende i studiens analysdel.

Även om det menas att det är en styrka för arbetsgivare att förstå generationsskillnader, är det också viktigt att ha de individuella skillnaderna i åtanke, eftersom det är mer än bara en generationstillhörighet som formar en individ. Det är därmed intressant att se hur dessa förväntningar kan kopplas till deras generationstillhörighet, eller snarare handla om individuella preferenser. Följaktligen kan det kopplas till chefers uppfattningar om generationens förväntningar samt hur hanteringen kring dessa faktiskt sker.

## **2.2 Vad kännetecknar Generation Z?**

Att definiera Generation Z kan vara komplicerat eftersom det finns olika uppfattningar om vilka egenskaper som tillskrivs denna generation, menar Bejtkovský (2016). Idag representerar Generation Z den senaste generationen att inträda på arbetsmarknaden med ett ökande antal varje år (Bejtkovský 2016). Enligt Schroth (2019) har generationen visat sig vara starkt prestationsinriktad, generellt sett ha större ekonomiskt välbefinnande samt högre utbildningsnivå jämfört med tidigare generationer. Lingadkar och Narayanan (2023) förklarar att på grund av deras högre utbildningsnivå har generationen även höga förväntningar på arbetsplatsen, även om de inte har så stor arbetserfarenhet ännu. Emellertid handlar det inte bara om för arbetsgivare att hantera dessa oerfarna arbetstagare, utan att hantera deras olika egenskaper och vad som format dem (Schroth 2019).

Även enligt Leslie et al. (2021) har Generation Z betydande skillnader i sina förväntningar på arbetsgivaren jämfört med tidigare generationer och de har ibland fått en stereotypisk bild av

detta. Leslie et al. (2021) och tidigare nämnt Clark (2017) menar dock att det kan vara riskabelt att generalisera hela generationen, eftersom beteende påverkas mer än bara generationstillhörighet. Eftersom Becton, Walker och Jones- Farmer (2014) menar att det är en stor utmaning för arbetsgivare att förhålla sig till olika generationer, blir det därför intressant att analysera hur arbetsgivare förhåller sig till Generation Z's förväntningar på arbetsplatsen.

### **2.2.1 Chefers sätt att hantera Generation Z genom Employer Branding**

För att skapa en förståelse för hur chefer hanterar och förhåller sig till Generation Z, kan deras agerande sättas i relation till *Employer Branding*. Begreppet utvecklades av Ambler och Borrow år 1996 i syfte att attrahera, behålla samt engagera potentiella medarbetare till en arbetsplats genom att tillämpa rätt organisatoriska och strategiska insatser (Junca Silva & Dias 2022). Hendriana, Christoper, Adhitama- Zain och Pricilia (2023) belyser att Employer Branding handlar om att skapa positiva varumärkesassociationer som formar bilden av arbetsgivaren i arbetstagarens ögon. Vidare handlar det om hur företagsidentiteten och kulturen uppfattas, vilket kan leda till lojalitet, produktivitet och ökat engagemang hos anställda. Inom Employer Branding kan fem *värden* identifieras som en anställd kan känna vid arbete på ett företag och hur dessa kan användas som ett sätt att attrahera rätt medarbetare (Junca Silva & Dias 2022). De fem värdena består av *intressevärde*, *socialt värde*, *ekonomiskt värde*, *värdeutveckling* samt *tillämpningsvärde*. I följande studie studeras dock endast två värden; *det sociala värdet* och *värdeutveckling*, eftersom det kan tolkas att dessa två värden attraherar Generation Z mest (Islamiaty, Arief & Ariyanto 2022; Leslie et al. 2021). Junca Silva och Dias (2022) förklarar att *det sociala värdet* utvärderar om attraktionskraften påverkas av en hälsosam arbetsmiljö och goda relationer mellan kollegor. *Värdeutveckling* värderar hur viktigt arbetstagaren tycker det är med professionell karriärutveckling som utgångspunkt för framtida anställningsmöjligheter.

För att arbetsgivare ska kunna använda Employer Branding som strategi för att attrahera Generation Z, behöver de förstå vad som faktiskt efterfrågas av generationen. I en artikel skriven av Islamiaty, Arief och Ariyanto (2022) genomfördes en undersökning om hur företags Employer Branding påverkar Generation Z's avsikt att söka jobb på ett företag. Resultatet visade att en stark Employer Branding var positivt korrelerad med Generation Z's avsikter att söka anställning. Artikeln betonar vikten av att skapa en autentisk Employer Branding- strategi som återspeglar företagets värderingar och kultur för att attrahera Generation Z. Högt upp på

prioritetslistan hos arbetstagare från Generation Z finns många gånger flexibilitet och balans mellan arbete och privatliv. De önskar att kunna påverka sina egna arbetstimmar och varifrån de kan jobba. Ytterligare värderar de enligt Leslie et al. (2021) goda relationer mellan kollegor med respekt för etik och personlig utveckling samt utbildningsmöjligheter. Arbetsgivare som framstår som inkluderande, socialt ansvarstagande och miljömedvetna har även höga chanser att attrahera potentiella medarbetare från Generation Z, förklarar Islamiaty, Arief och Ariyanto (2022).

För att optimera prestationen hos Generation Z, förklarar Leslie et al. (2021) och Pandita (2022) att generationen föredrar kort, tydlig och fysisk kommunikation från arbetsgivaren. Dessutom värdesätter de trygghet och trivsel med utrymme för att göra misstag, eftersom de också uppskattar att arbeta självständigt och ha frihet under ansvar (Pandita 2022). Vissa ser heller inte arbetet som främsta prioritet i livet, utan mer som en inkomstkälla (Mahmoud et al 2020). Vidare kan det därför tolkas att det sociala värdet och värdeutveckling värderas högst hos Generation Z, vilket gör det ytterligare intressant att jämföra detta med hur chefer hanterar dessa värden. Dock är det viktigt att påpeka att dessa faktorer inte kan appliceras på alla inom generationen, eftersom forskningen endast gjort en generalisering. Gabrielova och Buchko (2021) menar dock att det är viktigt att ha i åtanke att dessa spekulationer om Generation Z kan ifrågasättas då endast en liten del av generationen befinner sig på arbetsmarknaden och inte kan appliceras på hela generationen ännu. De lyfter också att chefer behöver prata med de anställda för att identifiera vad som efterfrågas, inte dra slutsatser utefter vad de antas efterfråga baserat på deras generationstillhörighet. Eftersom Employer Branding kan vara ett värdefullt verktyg för arbetsgivare att attrahera och behålla anställda, blir det intressant att undersöka hur chefer använder detta verktyg för att kommunicera företagets värderingar och förväntningar och därmed hantera Generation Z på arbetsplatsen.

### **2.3 The Psychological Contract**

För att förstå vad medarbetare förväntar sig på arbetsplatsen och vad som engagerar dem, bör uppföljning mellan medarbetare och arbetsgivare ske kontinuerligt (Lingadkar & Narayanan 2023). Det menas att skriftliga avtal som reglerar anställningsförhållanden vanligtvis har en begränsad omfattning när det gäller att klargöra de väsentliga detaljerna av både arbetstagaren och arbetsgivarens åtaganden. Därför blir *The Psychological Contract* (Det psykologiska kontraktet, förkortat PC) avgörande eftersom det kan betraktas som en kompletterande och

integrerande faktor till det skriftliga avtalet. Det utgörs av de förväntningar som anställda har angående de ömsesidiga avtalsvillkoren mellan dem och deras arbetsgivare. Kontraktet kan bidra till att upprätthålla en sund relation mellan arbetstagaren och arbetsgivaren (Conway & Briner 2005).

Lingadkar och Narayanan (2023) påpekar att PC kan betraktas som en form av individuellt, socialt och implicit kontrakt som beskriver vad arbetsgivaren kan förvänta sig av anställda och vad anställda kan förvänta sig av arbetsgivaren. Generellt sett kan nästan all kommunikation eller beteende från arbetsgivaren eller den anställde tolkas av den andra parten som information om de löften som finns mellan dem (Conway & Brinner 2005, s. 50). Det innebär att redan innan anställningen på arbetsplatsen har arbetstagaren förväntningar om vad anställningen innebär, vad deras arbetsgivare förväntar sig av dem och vad de kan förvänta sig av sin arbetsgivare (Conway & Brinner 2005, s. 48). Eftersom Generation Z, som ovan nämnt, har orealistiska förväntningar på arbetsplatsen är det av yttersta vikt att arbetsgivare förbereder generation för hur arbetsplatsen ser ut och ge en realistisk bild av jobbet redan under anställningsintervjun (Schroth 2019). Även Anggraeni (2022) påpekar att kommunikationen med Generation Z är avgörande för att hantera deras förväntningar på arbetsplatsen då det kan ingå i deras psykologiska kontrakt. Genom att göra detta kan arbetsgivarna bidra till att undvika överraskningar och konflikter längre fram, samtidigt som de säkerställer att de anställda är mer benägna att trivas och förbli lojala mot företaget (Schroth 2019).

Om arbetsgivare inte lever upp till PC, uppstår det som Lingadkar och Narayanan (2023) benämner som *Psychological Contract Breach* (Psykologiskt kontraktsbrott, förkortat PCB). Det innebär att arbetstagaren uppfattar att arbetsgivaren inte har uppfyllt sina åtaganden enligt det uttalade PC. Arbetsgivaren bör därför återvinna förtroendet, eftersom PCB kan leda till minskad jobbtillfredsställelse, minskat förtroende för organisationen eller ökad benägenhet att lämna arbetsplatsen (Lingadkar & Narayanan 2023). För vad som är tydligt enligt Lyons, Schweitzer och Ng (2014) är att ifall Generation Z inte trivs på sin arbetsplats, tvekar de inte på att byta arbetsgivare. Oengagerade anställda kan även sprida negativt rykte om företaget till utomstående, vilket kan begränsa företagets förmåga att rekrytera högkvalificerad personal. Många företag redogör för att de har begränsade resurser vilket försvårar deras förmåga att möta de anställdas förväntningar. Dock anses det att de anställda även har i uppgift att vara tillmötesgående med ledningen och kontakta dem vid missnöje (Malviya 2022).

Angraeni (2022) visar att uppfyllandet av PC har en positiv effekt på den anställdes prestation på arbetet och medarbetarnas välbefinnande. För att uppnå nöjdhet hos arbetstagarna menar Lingadkar och Narayanan (2023) att arbetsgivaren bör hålla sig till villkoren i det gemensamma PC. Detta kan fungera som en motivationsfaktor för att säkerställa långsiktig produktivitet och effektivitet. PC är relevant för detta arbete då det öppnar upp för en bredare förståelse för Generation Z och arbetsgivares förväntningar på varandra. Vidare är det intressant att se om det finns ett gemensamt PC mellan anställd och chef, och ifall ett eventuellt PCB uppstått och hur det påverkat den anställdas motivation.

## 2.4 Self Determination Theory

För att kunna skapa en förståelse för Generation Z's agerande på arbetsplatsen, är det viktigt att undersöka vad som generellt motiverar dem. Ryan och Deci (2017) belyser vikten av självstyrande motivation och menar att det uppstår när människor är engagerade av fri vilja, inte av tvång. Den självstyrande motivationen har lett till motivationsteorin: *Self Determination Theory* (Självbestämmandeteorin, förkortat SDT), som utvecklades av Richard Ryan och Edward Deci år 1985. SDT är ett ramverk för att kunna förstå motivation och den inverkan som olika typer av motivation kan ha på olika aspekter av ett välmående. SDT kan vara en stor bakomliggande faktor till en individs beteende (Ryan & Deci 2017).

SDT utgår från tre grundläggande psykologiska behov: *autonomi* (självstyrande rätt), *kompetens* samt *samband*. Autonomi belyser individens behov av att agera utifrån ägande av sitt eget beteende och att känna sig psykologiskt fri. I arbetslivet är behovet av autonomi viktigt eftersom det bidrar till personlig investering och engagemang i arbetsuppgifter hos medarbetarna vilket ökar motivationen för att arbeta (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen 2016). *Kompetens* handlar om behovet av att bemästra sin omgivning och förmågan att känna sig effektiv och utveckla nya färdigheter. En anledning till att en persons kompetens inte utvecklas kan vara på grund av mottagandet av negativ feedback som har en tendens att fastna i minnet och begränsa utvecklingen. Positiv feedback kan å andra sidan öka känslan av kompetens och en persons *självbestämmande*, därför bör detta prioriteras hos chefer (Van den Broeck et al. 2016). Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal och Rastogi (2020) argumenterar för att chefer har en viktig roll i att tillhandahålla tillräcklig återkoppling till anställda från Generation Z om deras styrkor och svagheter. Det är därmed viktigt att det finns tillit mellan anställda och chefer så att de känner sig bekväma att be om och ta emot negativ feedback. Det tredje behovet

är önskan av att känna ett *samband* och samhörighet. Detta behovet representerar känslan av att känna sig anknuten till andra människor, att älska och känna sig älskad av andra. Behovet uppnås när människor ser sig själva som en medlem i en grupp eller upplever en känsla av gemenskap (Van den Broeck et al. 2016).

Ryan och Deci (2017) lyfter hur viktigt det är att främja en arbetsmiljö som främjar autonomi, kompetens och samband eftersom det kan ge ökade prestationer och arbetstillfredsställelse. Enligt Anggraeni (2022), är de tre psykologiska behoven av stor vikt för Generation Z. Att öka generationens engagemang bör därför ses som en högsta prioritet, men det kan många gånger vara svårt att uppnå eftersom det är individuellt vad de anställda anser engagemang är. Det är intressant att applicera denna teorin för att se hur de tre psykologiska behoven värderas hos Generation Z, och hur cheferna förhåller sig till dessa. Genom att ta hänsyn till behoven även på individnivå kan företaget dra nytta av medarbetarnas talanger och maximera deras potential på arbetsplatsen, menar Rigby och Ryan (2018).

### 3. Metod

*I följande kapitel presenteras en redogörelse för val av metod. Vidare följs detta av studiens urval, följt av beskrivning av genomförandet av intervjuerna och upplevda utmaningar. Kapitlet avslutas med beskrivning av studiens etik och hur detta säkerhetsställs samt tillvägagångssättet vid analys av material.*

#### 3.1 Val av metod

För att samla in empiri till denna studie används en kvalitativ forskningsmetod. Det innebär att fokus ligger på att tränga sig igenom ytan och skapa djupare förståelse och ge analytiska resultat (Dolczewski 2022). Eftersom syftet är att skapa en *förståelse* för det studerade området, snarare än att fastställa något, används en *hermeneutisk ansats*. I denna ansats används teori och metod i samband med tolkning av den insamlade empirin och ger därmed möjlighet för att skapa en djupare förståelse av forskningsområdet (Bryman 2018, s. 52). För att få en så djup diskussion som möjligt ur olika infallsvinklar och perspektiv, har därför semistrukturerade intervjuer genomförts. I en semistrukturerad intervju har intervjuaren en grundläggande struktur med ett antal öppna frågor där även respondenten har möjlighet att påverka intervjuens innehåll. Fördelen med att ha en öppen diskussion, gör att intervjuaren kan ställa följdfrågor och utforska ämnet ännu mer djupgående (Alvehus 2019, s. 87). Studien har utgått från en abduktiv metod, där det sker en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion. Detta ger möjlighet att använda empiri och teori som två dimensioner som kommer i kontakt med varandra under studiens gång och kan därför formas om (Alvehus 2019, ss. 113- 114).

#### 3.2 Urval

Vid en kvalitativ metod påpekar Alvehus (2019, s. 21) att det vanligtvis är ett färre antal respondenter som studeras. Detta betonar vikten av att välja ett studieområde där respondenterna kan ge ett så rikt och användbart underlag som möjligt. Primärdatan för detta arbete har samlats in genom att intervjuar sex anställda inom Generation Z samt sex chefer. Kriterierna för de anställda inom Generation Z (födda år 1996- 2012) är att de har akademisk bakgrund och arbetar heltid på kontor. Kriterierna utgår ifrån Lingadkar och Narayanan (2023) resonemang om att generationen har höga förväntningar på arbetsplatsen, på grund av deras högre utbildningsnivå. Ett heltidsjobb på kontor kan anses vara mer flexibelt än andra yrken, och tas därför in som variabel. Endast en liten del av Generation Z uppfyller våra krav och

respondenterna från Generation Z är därmed födda mellan åren 1996- 1999. Därför kan inte svaren generaliseras på hela populationen. Anledningen till valen av företag är att de har många anställda från olika generationer. Detta resulterar i att cheferna har erfarenhet av att hantera olika generationer och att leda Generation Z, vilket även var ett krav för urvalet av chefer.

I studiens tidiga fas var målet att göra en djupare analys av endast *ett* välkänt svenskt företag. Efter intervjuer med tre personer från *det* företaget, insåg vi att svaren från respondenterna blev väldigt homogena och inte så djupgående som önskats. Det beslutades därför att utöka urvalet till flera olika företag för att få ett ytterligare djup i analysen. Företagen och respondenterna valdes ut baserat på ett strategiskt urval för att de ansågs vara relevanta för studiens forskningsfrågor (Alvehus 2019, s. 71). Under studiens gång övergick det strategiska urvalet till ett snöbollsurval. Genom snöbollsurvalet kunde de potentiella respondenterna som kontaktades rekommendera bekanta som de ansåg skulle passa vår undersökning. För att inte fastna i ett typ av nätverk, som är en nackdel enligt Alvehus (2019, s. 72), intervjuades inte endast *en* persons kontaktnät, utan respondenterna kom från olika nätverk.

### 3.2.1 Översikt över respondenter

Respondent	Målgrupp	Kön	Tid (minuter)	Datum	Arbetstitel
Anställd 1	Generation Z	Kvinna	55	14/4-23	People and Culture administrator
Anställd 2	Generation Z	Kvinna	48	19/4-23	Purchase Controller
Anställd 3	Generation Z	Man	63	20/4-23	Konsult, programmerare
Anställd 4	Generation Z	Kvinna	53	25/4-23	Logistikkoordinator
Anställd 5	Generation Z	Kvinna	65	27/4-23	Konsultchef, Operations coach.
Anställd 6	Generation Z	Man	52	28/4-23	Data Analyst
Chef 1	Chef	Man	53	13/4-23	International Key Account Manager
Chef 2	Chef	Kvinna	48	18/4-23	Bostadschef
Chef 3	Chef	Man	46	21/4-23	Avdelningschef
Chef 4	Chef	Kvinna	47	26/4-23	HR, People & culture, konsultchef
Chef 5	Chef	Man	50	27/4-23	Konsultchef & kundansvarig
Chef 6	Chef	Kvinna	55	26/4-23	Vice säljchef



## **3.3 Genomförandet av intervju**

### **3.3.1 Intervjuguide**

För att genomföra intervjuerna på ett sömlöst sätt som skulle flyta på bra, utformades en intervjuguide utifrån Brymans (2018, ss. 565- 567) riktlinjer om hur en intervjuguide utformas på ett effektivt sätt. Vid formuleringen av frågorna ställdes frågan “Vad måste vi veta för att kunna besvara våra forskningsfrågor?”. Därmed utformades frågorna för att täcka de teman som behandlas i studien och skapa en bild över vad respondenterna anser vara betydelsefullt. Det är dock viktigt att undvika alltför specifika frågor eftersom det kan hindra alternativa diskussioner eller idéer som annars inte skulle komma fram. Frågorna delades in i övergripande teman för att göra diskussionen mer flytande. Vidare användes ett begripligt språk för att vara anpassad till respondenterna och för en bra diskussion, snarare än en utfrågning. Bryman (2018, s. 566) betonar också vikten av att samla in bakgrundsinformation såsom ålder, kön och arbetsposition eller annan viktig bakgrund för att kunna sätta sig in i personens sammanhang, vilket fanns i intervjuguidens tidigare del. I intervjuguiden blandades olika typer av frågor, såsom inledande frågor, uppföljningsfrågor, sonderingsfrågor, preciserade frågor samt direkta och indirekta frågor (Bryman 2018, ss. 569- 570). Eftersom studien grundas på insamling av empiri från två målgrupper, utformades också två separata intervjuguider (Bilaga 2 & 3).

### **3.3.2 Tillvägagångssätt**

För att hitta respondenter användes internet som sökverktyg, och därefter kontaktades potentiella respondenter med hjälp av ett missivbrev (Bilaga 1) via e-post. Samtliga intervjuer genomfördes digitalt via ett videomöte. Att utföra intervjuerna digitalt underlättade för båda parterna och gjorde det smidigt att boka in möten (Keen, Lomeli- Rodriguez & Joffe 2022). Ett digitalt möte var en förutsättning för att intervjuerna skulle kunna genomföras överhuvudtaget på grund av tidsbrist, eftersom flera av respondenterna hade en hektisk tid på jobbet och vissa befann sig på olika platser i Sverige.

En negativ konsekvens av digitala möten, är att nya teknologier kräver uppdaterad etisk granskning, dock hävdas det att de flesta etiska farhågor är densamma som finns vid fysiska intervjuer, vilket diskuteras nedan. Ett fysiskt möte kan även anses vara mer personligt och ske med färre störande moment. Dock är det inget som upplevts som ett större problem vid utförandet av intervjuerna. Det kan även anses att det samspel och interaktion som uppstår

mellan intervjuare och respondent vid ett fysiskt möte går förlorat till viss del, dock kan den data som erhållits via digitala möten vara lika omfattande som vid fysiska intervjuer enligt Keen, Lomeli- Rodriguez och Joffe (2022).

I början av varje intervju förtydligades de etiska aspekterna och framförallt respondentens anonymitet. Den insamlade empirin består av 12 intervjuer som pågick mellan cirka 45- 65 minuter. Varje intervju spelades in med en diktafon i regel med GDPR-reglerna. Intervjuerna genomfördes under cirka två veckors tid i april 2023, där tiderna anpassades efter respondenternas schema.

### **3.3.3 Upplevda utmaningar**

Både innan och under intervjuprocessen upplevdes ett antal utmaningar. Under planeringen av intervjuprocessen var det svårt att se till så att utfallet skulle ge hög validitet, det vill säga att det vi vill undersöka faktiskt undersöks (Alvehus 2019, s. 126). Utmaningen var därför att fråga *rätt* frågor till respondenterna så att deras svar kunde ge bra underlag till analysen. Ytterligare utmaning innan intervjuerna var att hitta respondenter. Empirins urval fick därför ändras och genom ett snöbollsurval, underlättades processen betydligt.

Under en av intervjuerna uppkom ett störningsmoment där framför allt Wi-Fi slutade att fungera vid ett fåtal tillfällen. Dock anses detta inte som ett problem som påverkade intervjuens utfall negativt, utan det var mer ett störningsmoment under intervjun. Intervjun gav oss fortfarande empiriskt material och nådde den kvaliteten som önskades. Alvehus (2021, ss. 88-89) förklarar också utmaningar med att komma på följdfrågor under den semistrukturerade intervjun, vilket också var något som vi upplevde. Under intervjuerna var det stundtals en utmaning att vara objektiv. Eftersom vi vill garantera studiens pålitlighet och att våra egna tankar inte har påverkat studien, var det svårt att visa förståelse för respondenternas svar och få intervjun mer flytande och samtidigt vara objektiv. Likt som Bryman (2018, s. 569) skriver, vill man inte styra respondenterna för mycket.

## **3.4 Etiska aspekter**

I enlighet med Bryman (2018) har de etiska aspekter beaktas; deltagarna ska inte lida av skada eller känna obehag genom att delta i vår intervju och vi ska inte inkräkta på privatliv. Utöver detta har kraven: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt

*nyttjandekravet* tagits hänsyn till. Informationskravet betyder att respondenterna har informerats om undersökningens syfte och att intervjun är frivillig. Detta gjordes när respondenterna kontaktades och förtydligades i början av varje intervju. Samtyckeskravet betyder att respondenten själv bestämmer över sin medverkan i intervjun och fick därmed skriva under ett samtyckesformulär för att säkerställa detta. Konfidentialitetskravet betyder att obehöriga inte ska kunna komma åt respondenternas personuppgifter. Därför spelades intervjun in på diktafon och respondenterna förblir även anonyma efter intervjun. Slutligen betyder *nyttjandekravet* att de uppgifter som samlas in under intervjun får endast användas till forskningsändamålet (Bryman 2018, ss. 170- 171).

### **3.4.1 Tillförlitlighet**

För att säkerställa tillförlitlighet i studien har kriterierna enligt Bryman (2018, ss. 467- 470) följts. Inom tillförlitlighet finns det fyra kriterier; *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *en möjlighet att styrka och konfirmera*. Trovärdighet handlar om att säkerställa att vår forskning har utförts enligt de regler som finns samt hur accepterade resultaten är i andras ögon (Bryman 2018, s. 467). Intervjuerna har utförts enligt de etiska principerna med relevanta respondenter som bidrar till att skapa en djupare förståelse för forskningsområdet, snarare än att fastställa något och bör därmed anses som accepterade. Överförbarhet handlar om hur resultaten är överförbara till annan miljö (Bryman 2018, s. 467), vilket säkerställs genom att vår undersökning kan sättas i kontext till annan forskning. Dock är inte syftet med studien att generalisera Generation Z eller chefers beteende på en arbetsplats, utan snarare att bidra med förståelse till den kunskapslucka som finns angående förhållandet mellan dessa två parter. Om samma studie genomförs igen i framtiden, är det dock inte säkert att resultatet blir densamma eftersom beteenden kan förändras över tid (Bryman 2018, s. 465). Pålitlighet säkerställer att det skapats en fullständig och tillgänglig redogörelse för studiens alla faser för forskningsprocessen (Bryman 2018, s. 468). Detta innebär att vi som forskare har varit noggranna, systematiska och transparenta vid insamlingen och tolkningen av empirin. Genom möjlighet att styrka och konfirmera, kan det garanteras att våra egna värderingar inte har påverkat studien och dess slutsatser (Bryman 2018, s. 470).

En utmaning med kvalitativ metod kan vara att det är svårt att generalisera de slutsatser som dras i en kvalitativ forskning, då det inte får antas att respondenterna kan representera en hel population. Vad som är viktigt i en kvalitativ metod är att föra en diskussion, snarare än att dra

fastställda slutsatser (Bryman 2018, ss. 484- 485), vilket har tagits i beaktning under arbetets gång.

### **3.5 Analys av material**

För att kunna analysera det empiriska materialet transkriberades samtliga intervjuer. Eftersom utförandet av våra intervjuer skedde under cirka två veckors tid, transkriberades dessa efterhand som de utfördes, just för att ha empirin färsk i minnet. Detta möjliggjorde att ändringar av intervjuguiderna var möjligt ifall det skulle vara något som missats eller inte diskuterades i den utsträckning som önskats. Personlig information i transkriberingarna är märkta med andra ord för att respondenterna ska vara helt anonyma. För att reda ut det kaos som Rennstam och Wästerfors (2015, s. 69) menar kan uppstå vid insamling av material, lästes alla transkriberingar igenom av båda skribenterna för att få en överblick över det gemensamma materialet inför kodningen. Enligt Alvehus (2019, ss. 114- 115) handlar denna process om att *sortera, reducera* samt *argumentera*. Vid sorteringen så tematiserades olika delar i transkriberingen och möjliggjorde för oss att förstå materialet på djupet. I reduceringsstadiet genomfördes ytterligare analys av materialet men med syftet att hitta relevanta citat som markerades med en färgkodning. Utifrån detta kunde olika perspektiv och synsätt identifieras och därefter sättas i kontext till teorin.

## 4. Resultat och analys av empiri

*I följande avsnitt analyseras resultaten från den insamlade empirin och jämförs med tidigare forskning. Utifrån empirin går det att utläsa tre tydliga faktorer som samtliga respondenter från Generation Z förväntar sig på arbetsplatsen; frihet under ansvar, utveckling och gemenskap. Vidare diskuteras det hur chefer ställer sig till dessa faktorer i praktiken och vilken problematik det finns med att generalisera Generation Z.*

### 4.1 Förväntningar hos Generation Z

#### 4.1.1 Frihet under ansvar

Den första faktorn som respondenterna från Generation Z förväntar sig på arbetsplatsen är *frihet under ansvar* och möjligheten för ett flexibelt arbete. Exempel på detta är möjligheten av att arbeta hemifrån, bestämma över sina egna arbetstider samt känna tillit från sin chef att kunna bestämma över sina arbetsuppgifter. Anställd 2 förklarar:

*Jag tycker att man borde ha frihet under ansvar. Att folk då kan jobba hemifrån men att man litar på sina anställda och att de gör jobbet som ska göras oavsett om de är på kontoret eller ej. [...] Det var därför de steg så mycket i mina ögon och därför ville jag jobba här. Det känns att företaget litar på en och så länge man gör sina timmar så är det lugnt. -Anställd 2*

Respondenten förklarar att möjligheten för *frihet under ansvar* var en faktor till varför hon valde att ta anställning på sin nuvarande arbetsplats. Även Anställd 4 anser att hon känner tillit från sin chef över att kunna ansvara över sina arbetsuppgifter och att det finns en acceptabel kultur ifall misstag begås, vilket även Pandita (2022) belyser är viktigt för generationen. Detta går i linje med Leslie et al. (2021) resonemang om att Generation Z har ett behov av autonomi, det vill säga ha friheten att ta beslut i sin roll, uttrycka sina idéer och ha inflytande i hur deras arbetsuppgifter ska utföras. Van den Broeck et al. (2016) uttrycker att främjande av autonomi utifrån SDT kan öka motivationen hos medarbetare, vilket i sin tur leder till bättre prestationer och ökad arbetstillfredsställelse. Genom att arbetsgivarna ger sina anställda utrymme för ett självbestämmande, visar det också på tillit vilket enligt majoriteten av

respondenterna menar bidrar till deras motivation på jobbet. Samtliga chefer framhåller att de uppmuntrar till eget beslutstagande eftersom de är medvetna om att det efterfrågas.

Enligt de anställda bidrar flexibilitet till ökad balans mellan privatliv och arbetsliv. Anställd 1 upplever det som givande att jobba hemma på grund av lång pendling till kontoret och Anställd 3 tycker det är värdefullt då han kan träna på lunchen. Han betonar också att arbetet inte är till för att vara självförverkligande och är inte högsta prioritet i livet vilket gör att balansen mellan privatliv och arbetsliv blir ännu mer betydelsefull för honom, vilket Mahmoud et al. (2020) anser kan vara vanligt för Generation Z. Även cheferna visar på vikten av flexibilitet och att kunna kombinera privatliv och arbetsliv:

*För mig är det mycket viktigt. Nu när man ser hur bra det går att ha flexibla tider så kan jag inte förstå att vi inte haft så förr i tiden. Det är mycket lättare att kombinera privatliv med arbetsliv. -Chef 1*

Utifrån citatet går det även att utläsa att chefernas möjlighet att kombinera privatliv och arbetsliv är av högsta vikt. För Chef 5 underlättar det att han kan jobba hemifrån då kollektivtrafiken för att ta sig till kontoret många gånger är försenad och att han då upplevt stress och presterat sämre när han kommit till jobbet. Eftersom samtliga respondenter värderar flexibilitet högt, skulle de kunna förklara att detta önskemål möjligtvis kan appliceras på alla, inte enbart på Generation Z. För att kunna använda flexibilitet som ett verktyg vid Employer Branding, bör arbetsgivare därmed visa att de värdesätter denna balans för att skapa positiva varumärkesassociationer (Hendriana et al. 2023).

Cheferna försöker ge frihet till sina anställda i den mån det går, eftersom de vet att det förväntas av dem. Dock kan det finnas riktlinjer som de anställda måste förhålla sig till. Chef 3 och 6 påpekar att det kan vara svårt att erbjuda flexibilitet eftersom många anställda arbetar i deras varuhus med att bemöta kunder. Även Chef 5 håller med om detta hinder eftersom många anställda är konsulter och är ute på olika uppdrag och det är upp till uppdragsföretaget att avgöra flexibiliteten. Dock förklarar Anställd 4 att även om hennes arbetsplats erbjuder flexibilitet så är det upp till närmsta chefen att ta slutgiltiga beslut. Hennes chef har en mer traditionell syn och vill att de anställda ska vara på plats, samtidigt som andra kollegor nästan aldrig befinner sig på kontoret. Å ena sidan menar Anställd 1 att hon är trött på att jobba hemifrån:

*Sen samtidigt så har jag känt på senare dagar att jag vill söka mig mot att jobba på varuhuset närmare där jag bor. För jag saknar så mycket att få vara på plats mer. Det börjar bli uttömmande att jobba hemifrån, samtidigt som det är för långt att ta sig till kontoret fram och tillbaka varje dag. Så det är något som jag har börjat tänka om [...] -Anställd 1*

Anledningen till att respondenten känner att hon saknar att vara på plats är på grund av att hon saknar den sociala biten som går förlorad av att jobba hemifrån. Å andra sidan betonar hon att det inte är obligatoriskt att jobba hemifrån, men gör det ändå på grund av lång pendling. Anställd 5 berättar att hon sällan arbetar hemma då hon älskar att vara på kontoret. Enligt Pandita (2022) föredrar Generation Z ofta fysisk kommunikation och att det är en motivationsfaktor att vara på jobbet, vilket kan förklara respondenternas beteende.

Sammanfattningsvis värderas frihet under ansvar och flexibilitet högt hos både anställda och chefer och förväntas ges på arbetsplatsen. Detta belyser att denna förväntan inte behöver vara unik för Generation Z, utan kan förväntas av alla på arbetsplatsen oavsett generation. Dock kan det uppstå en klyfta mellan förväntning och faktiska agerande. De anställda förväntar sig en flexibilitet, men när de får möjlighet att arbeta hemifrån, kan de istället bli missnöjda då de upplever brist på social kontakt och gemenskap.

#### **4.1.2 Möjligheten för utveckling och ansvar**

Den andra faktorn som förväntas av anställda från Generation Z är möjligheten för utveckling. Samtliga respondenter, både anställda och chefer, anser att Generation Z har stort driv, stark vilja och behov av utveckling. För vissa är den personliga utvecklingen viktigare än möjligheten att få utveckla sina färdigheter rent yrkesmässigt. De anställda menar att den personliga utvecklingen handlar om att utveckla mjuka färdigheter, såsom kommunikation, ledarskap och självledarskap. De antyder att en sådan arbetsplats är motiverande att gå till, vilket också cheferna är medvetna om. Chef 4 beskriver Generation Z som följande:

*Generationen är mer så att de vill prova på olika saker. Nu pratar jag väldigt generellt. Sen är det även det här att vem man än frågar från generationen, så handlar det om att man vill utvecklas. Den står högst upp, över lön och över allting annat. -Chef 4*

Anställda 1, 3 och 5 är nöjda med de utbildnings- och utvecklingsmöjligheter som finns på deras arbetsplatser. Anställd 1 anser också att det är högt ogynnsamt för trivseln och prestationen att befinna sig på en statisk arbetsplats med liknande arbetsmönster varje dag. Därför blir vikten av utvecklingsmöjligheter ännu större. Respondenten förklarar att hon har en tendens att söka sig vidare om hon inte känner sig tillräckligt sedd eller utmanad, och poängterar: “Man vill ju inte känna att man stannar av eller att man bromsas på sin arbetsplats”. För Anställd 2 var det också en förväntan att hon skulle få ansvar snabbt, vilket motiverade henne att söka sig till sin nuvarande arbetsplats baserat på rykten om detta erbjudande.

Vikten av utveckling lyfts i forskningen av Van den Broeck et al. (2016), som förklarar att *kompetens* inom SDT handlar om den anställdes möjlighet att utveckla nya färdigheter och få känna sig effektiv. Genom utbildning på arbetsplatsen kan detta öka känslan av kompetens och därmed motivationen. Enligt Junca Silva och Dias (2022) ökar arbetsgivarens attraktionskraft genom att erbjuda tydliga karriärvägar och jobbstabilitet, något som samtliga chefer försöker anpassa sig till. Trots den starka viljan till utveckling på arbetsplatsen, kan vissa arbetsgivare tolka denna ständiga strävan efter utveckling som att generationen är otålig och ovillig att stanna kvar på samma position under en längre tid. Chef 5 förklarar:

*Jag upplever kanske de som är lite yngre och då lite mer tillhör Generation Z som lite otåligare. Har kanske inte alltid förståelsen för att man behöver en viss tid för att lära sig någonting riktigt bra och grundligt. Förfinar det hantverket för att sen kunna ta nästa steg och göra det bra. -Chef 5*

Respondenten menar att Generation Z ibland vill skynda sig fram lite för fort utan att lära sig grunderna och få nödvändig erfarenhet. Chef 4 anser dock att denna drivkraft från generationen kan vara positiv och driva företaget framåt. Anställd 2 upplever en press från arbetsgivare om att hon ska ha hög energi och lära sig snabbt samt arbeta effektivt på grund av hennes generationstillhörighet. Som följd av detta känner respondenten att hon inte fått tillräcklig utbildning, eftersom arbetsgivaren tar för givet att hon kan lära sig snabbt utan utbildning på grund av hennes generationstillhörighet. Önskan av utveckling kan förklaras av *värdeutveckling* inom Employer Branding, eftersom de anställda anser att möjligheter för karriärutveckling är en stor attraktionskraft för dem vid jobsökande (Junca Silva & Dias 2022). Chef 4 och 5 påpekar att det är en svår balans mellan att hålla tillbaka Generation Z och samtidigt stimulera dem så att de inte blir uttråkade och eventuellt väljer att söka sig vidare om



deras förväntningar inte uppfylls. Samtidigt anser Chef 6 att viljan att utvecklas ligger lite i den anställdes egna händer:

*Jag skulle säga att mycket ligger i händerna på dig själv. Det är klart att jag stödjer och vill att alla ska utvecklas. Men man måste också hungra lite efter det själv. Annars har jag ingen aning om vad du tänker eller vad du vill. [...] Det finns ju säkert utbildningar för allt. Det är bara det att vi inte alltid tenderar att ha tid med det, förutom i uppstarten. -Chef 6*

Även fast utvecklingen anses ligga i den anställdes egna händer är det viktigt att poängtera det som Rigby och Ryan (2018) menar; att arbetsgivare bör prioritera att öka medarbetarnas engagemang, vilket kan göras genom att erbjuda utveckling och utbildning till de anställda. Malviya (2022) påpekar även att oengagerade anställda har en tendens att tala negativt om företaget till utomstående, vilket kan försvåra företagets arbete med Employer Branding då bilden av arbetsgivaren i arbetstagarens ögon blir negativ (Hendriana et al. 2023). Detta kan innebära att kandidater och andra intressenter kan påverkas av denna negativitet och därmed välja att inte söka anställning hos denna arbetsgivare. Å ena sidan förklarar Chef 4 att utveckling handlar om hur individen ser på sitt redan existerande arbete, och att personlig utveckling kan uppnås genom att analysera redan befintliga arbetsuppgifter, vilket kan ske utan formell utbildning. Å andra sidan förklarar Chef 2 att många medarbetare inte visar intresse för utbildning, och behöver istället övertyga dem att delta i vissa utbildningar.

Avslutningsvis kan det utifrån empiri och tidigare forskning tolkas att anställda från Generation Z många gånger förväntar sig både personlig och yrkesmässig utveckling på arbetsplatsen. Det kan dock finnas en diskrepans mellan vad vissa chefer uppfattar som otålighet hos dessa anställda och vad vissa anställda från Generation Z upplever som en förväntan från arbetsgivaren. Vissa chefer uppfattar Generation Z's strävan efter utveckling som brist på tålamod, medan vissa anställda kan känna att de förväntas lära sig snabbt och vara effektiva utan tillräckligt med stöd eller utbildning. Likt frihet under ansvar, kan det också betonas att *hur* de anställda vill utvecklas är högst individuellt.

### 4.1.3 Gemenskap

Den tredje faktorn som förväntas av respondenterna från Generation Z är att få känna sig som en del av en gemenskap på arbetsplatsen. De förklarar att när de är en del av en gemenskap och har goda relationer med kollegor, är det mer motiverande att komma till jobbet. Van den Broeck et al. (2016) menar att vikten av gemenskap på arbetsplatsen har många positiva effekter, både för den enskilda anställda men också för hela företaget. Anställd 1 belyser sin förväntan:

*Mina förväntningar var väl att alltså, som jag sa innan, det här med att jag trodde att man skulle få känna sig som en del av i en familj, väldigt familjärt, liksom att man skulle bli sedd och inkluderad snabbt, vilket också blev fallet som jag har känt hela vägen. -Anställd 1*

För henne är gemenskap en betydande motivationsfaktor som driver henne till att göra sitt yttersta på arbetet. Författarna Mahmoud et al. (2020) förklarar att många arbetstagare söker sig till arbetsgivare som har en positiv arbetskultur, vilket också respondenterna från Generation Z visar. Anställd 1, liksom resterande respondenter från båda målgrupperna, anser att denna förväntan uppfylls och samtliga poängterar att de har en god gemenskap på arbetsplatsen. Förväntan på gemenskap kan kopplas till studien av Leslie et al. (2021), som hävdar att Generation Z värdesätter goda relationer med kollegor. Chef 6 förklarar hur deras arbetsplats arbetar för att förmedla deras värderingar till anställda:

*Företaget står ju starkt för sina värderingar. Jag tror man har två timmars intro om detta när man börjar, i bara av värderingar. Och där sätter man på något sätt tonen av vad vi förväntar oss av varandra. Och gemenskap är en av dem. -Chef 6*

Utifrån citatet ovan kan det utläsas att främjandet av gemenskap börjar redan i anställningsprocessen. För Chef 3 handlar gemenskap om psykologisk trygghet, där man känner sig lyssnad på och det är acceptabelt att dela frustration, tankar och problem med kollegor. Respondenterna upplever även att de presterar bättre på kontoret då de får vara en del av ett team, eller *familj* som Anställd 5 kallar det. Enligt SDT är det psykologiska behovet *samband* grundläggande för välmående. Van den Broeck et al. (2016) förklarar att känslan av att känna samhörighet till andra människor eller en grupp ökar gemenskapen och motivationen.

Enligt Junca Silva och Dias (2022) utvärderar även det sociala värdet inom Employer Branding om arbetsplatsens attraktionskraft påverkas av hälsosam arbetsmiljö och goda relationer mellan kollegor. Utifrån empirin kan det tolkas att detta värderas högt hos samtliga anställda från Generation Z. Att förstå kopplingen mellan samband och det sociala värdet kan därför vara avgörande när arbetsgivare ska attrahera eller behålla Generation Z.

Sammanfattningsvis framgår det i empirin att gemenskapen på arbetsplatsen är en viktig faktor för de anställdas trivsel och är en förväntan när de söker jobb. Att vara en del av en grupp är även bidragande till deras motivation. Cheferna menar därför att det sociala värdet har ett stort fokus i deras arbete med Employer Branding när de ska attrahera nya medarbetare.

## 4.2 Chefers hantering av förväntningar

Utifrån de förväntningar som Generation Z har, är det viktigt att de bemöts av cheferna så att det inte leder till missnöje. Nedan följer olika sätt för hur cheferna hanterar dessa förväntningar, både på generell- och individnivå. Vid insamling av empirin utgick frågorna från Generation Z, vilket gör att svaren nedan *kan* appliceras på generationen specifikt. Dock ansåg vissa chefer att det inte finns några skillnader mellan generationerna, och de diskuterade därför hantering av förväntningar mer generellt för *alla* anställda. Utifrån empirin kan det utläsas att feedbacksamtal är ett fungerande verktyg för medarbetare och chefer att förstå och hantera förväntningarna på varandra. Emellertid menar samtliga respondenter att hanteringen av feedback sker på olika sätt. Anställd 5 förklarar följande:

*Vi har en väldigt öppen feedbackkultur här så vi jobbar mycket med konstruktiv feedback, inte konstruktiv kritik. Och det är väldigt viktigt att se de positiva delarna också för att konstruktiv kritik eller feedback också ska gå igenom. [...] Vi har väldigt bra sätt att nå ut med den feedbacken. -Anställd 5*

Likt Anställd 5, tycker även Anställd 1 att öppen arbetskultur ger känsla av trygghet och poängterar vikten av ärlighet för att bättre förstå varandras förväntningar. Anställd 3 nämner också sin tillfredsställelse med de regelbundna fysiska samtalen med sin konsultchef varannan månad. Utifrån empirin går det att utläsa att respondenterna ovan är nöjda med sin arbetsgivare vilket kan indikera på att deras förväntningar och behov har blivit tillgodosedda, och det kan antas att PC har uppfyllts (Lingadkar & Narayanan 2023). Denna positiva respons kan vara en

följd av att arbetsgivaren har uppfyllt sina åtaganden och levererat de förväntade avtalen i PC. Chef 2 förklarar deras arbete med feedbackhantering:

*Vi har jobbat väldigt mycket med de frågor och har workshops, vad förväntar jag mig av dig, vad förväntar du dig av mig. Både i små grupper men även i stora grupper [...] man får sitta i 10 minuter själv, tänka på svaret och sen prata med andra personer. Vad förväntar jag mig av den här yrkesgruppen men även de närmsta man jobbar med. Men även vad de förväntar sig på mig som chef. -Chef 2*

Utöver Chef 2, hanterar Chef 5 förväntningar genom att ha en rak och direkt kommunikation, både spontant och vid specifika händelser. Chef 6 berättar att de har strukturerade och regelbundna möten under året för att diskutera medarbetarnas prestationer och sätta upp mål. Tidigare forskning (Conway & Briner 2005; Anggraeni 2022) påpekar vikten av effektiv och ständig kommunikation om förväntningar med anställda för att skapa en tydlig förståelse över PC och undvika osäkerhet mellan anställda och arbetsgivare. Denna kommunikation kan ligga till grund för att anställda upplever en positiv arbetsplats, då både anställda och arbetsgivare har skapat en tydlig bild över vad som förväntas av varandra. Dock framgår det att vissa respondenter anser att arbetet med feedback är bristfälligt.

*Det har varit ett problem på min avdelning. Min chef är ganska introvert. [...] Inte helt de här mjuka sociala egenskaperna. De har inte riktigt han. Han har det lite svårt med feedback. Det är lite jobbigt för honom. -Anställd 4*

Anställd 6 delar Anställd 4's missnöje över bristande förståelse för förväntningar. De planerade feedbacksamtalen på hans arbetsplats genomförs inte och han känner sig ignorerad av arbetsgivaren, vilket har lett till att han börjat söka sig till andra arbetsgivare. Detta exemplifierar vikten av att tydliggöra förväntningarna för att undvika ett PCB, det vill säga att den anställda upplever att arbetsgivaren har misslyckats med att uppfylla skyldigheterna enligt kontraktet (Lingadkar & Narayanan 2023). Arbetsgivare vill inte att PC ska brytas då det kan leda till lägre arbetstillfredsställelse, prestation samt stor sannolikhet till uppsägning (Lingadkar & Narayanan 2023), vilket är fallet för Anställd 6. Anställd 2 påpekar att feedbacken på hennes arbetsplats uteblir om det inte efterfrågas och att många tvekar att be om feedback då de associerar det med något negativt. Van den Broeck et al. (2016) förklarar att negativ feedback tenderar att fastna i minnet mer än positiv feedback. Aggarwal et al. (2020)

påpekar därmed att det är viktigt att det finns en tillit mellan anställda från Generation Z och deras chefer så att de känner sig bekväma att be om och ta emot negativ feedback om sitt arbete.

Positiv feedback ökar känslan av kompetens och kan få individer att våga mer på arbetsplatsen, enligt Van den Broeck et al. (2016). Dock framhåller Anställd 1 att preferenserna för feedback varierar mycket mellan individer, och menar att ens chef bör utforma detta efter ens preferenser. Det betonar vikten av att anpassa PC efter varje individs preferensram (Lingadkar & Narayanan 2023). Anställd 2 och 5 samt Chef 1 och 3 uttrycker att det kan vara tidsbrist som gör att cheferna inte hinner ha den uppföljning med sina anställda som önskas. Det kan därmed skapas missnöje när förväntningar inte förmedlas korrekt. Chef 1 svarar följande på frågan om vad som är den största utmaningen i hans yrke:

*Ehm... Det är ju att hinna med allt [...] Framförallt ta alla dessa möten som man bör ha med all personal. Det blir lätt att man tänker "vi tar det sen". Men det viktigaste är att ta tag i saker och ting när det händer. Det ska alltid vara prio 1. Så fort något annorlunda dyker upp så ska man ta tag i det innan det växer. Men under tiden då vill man också hinna ta hand om allt det normala som händer också, men ja, det är framförallt brist på tid. -Chef 1*

I motsats till Chef 1, menar Chef 4 att tid alltid finns, det är bara en prioritetsfråga, särskilt eftersom generationen vill bli lyssnad på och sedd. Men enligt Malviya (2022) anser många företag att de har begränsade resurser, vilket kan försvåra arbetsgivarens förmåga att möta de anställdas förväntningar och leda till försämrade kommunikation. Dock är detta något som arbetsgivare bör lägga mer vikt på, då Aggarwal et al. (2020) menar att chefer måste ge anställda från Generation Z tillräckligt med återkoppling om deras arbetsprestation. Denna feedback bör även innehålla både deras styrkor och svagheter. Leslie et al. (2021) påpekar även att Generation Z inte kräver mycket tid, utan föredrar kort och tydlig kommunikation, vilket inte är tidskrävande. Malviya (2022) menar dock att de anställda har i uppgift att vara tillmötesgående med ledningen och bör kontakta dem vid missnöje, vilket Chef 3 förklarar att hans anställda gjort.

Sammanfattningsvis hanteras Generation Z's förväntningar bland annat genom en öppen feedbackkultur och regelbundna möten. Vissa anser dock att arbetet med feedback är

bristfälligt, vilket menas är på grund av tidsbrist. Dock kräver Generation Z kort och tydlig kommunikation, vilket innebär att tiden inte borde vara ett problem. Även om de anställda från Generation Z förklarar deras preferenser, kan det inte generaliseras på generationen i helhet, utan PC bör tas i beaktning på individuell nivå.

### 4.3 “Vi är så gröna”

Samtidigt som de anställda från Generation Z lyfter olika förväntningar på sin arbetsplats, menar de också att de är oerfarna på arbetsmarknaden och egentligen inte alls förväntar sig något speciellt. Vid intervjutillfället befann sig anställd 1, 3, 4, och 5 från Generation Z på sitt första jobb efter sin examen från universitetet, och Anställd 2 och 6 på sitt andra jobb efter examen. På frågan “Vad hade du för förväntningar innan du sökte jobb?” svarade Anställd 4 följande:

*Jag ville bara komma in på något som hade med mitt fält att göra. [...] Det var bara att börja nånstans. Se det mer lite som att första jobbet är mer som en liten ingångsport, snarare än att det här ska jag göra resten av livet. [...] Man är ju så pass grön i början. -Anställd 4*

Till skillnad från Anställd 4, förklarar Anställd 6 att han fått andra förväntningar på sitt andra jobb på grund av mer erfarenhet och vet vad han kan förvänta sig av en arbetsgivare. Däremot menar Anställd 2 att även ifall hon haft ett jobb tidigare, hade hon inte högre förväntningar på hennes nuvarande jobb, förutom att det skulle vara en bra arbetsplats. Både Anställd 4 och 6 anser att de första arbetsåren efter examen är ens “hundår” och är till för att samla på sig erfarenhet. Enligt Islamiaty, Arief och Ariyanto (2022) har arbetsplatser som främjar hållbara miljöinitiativ i sin Employer Branding stor chans att attrahera arbetssökande från Generation Z, vilket inte heller har visats sig vara en förväntning som de anställda har på arbetsplatsen. Anställd 2 och 4 menar att företagets hållbarhetsarbete var viktigt när de sökte jobb, men för Anställd 2 var det inte avgörande för att ta anställning eller inte. När Anställd 3 fick frågan om hållbarhet svarade han följande:

*Man är ändå lite så dubbelmoral... Visst, jag skulle säga att jag bryr mig om hållbarhet men hur företaget gör bryr jag mig inte så mycket om. Till exempel flyger företaget och reser till en konferens när man kan ta tåg, det är inte så hållbart liksom. Om några månader ska jag med på en resa med jobbet också.*

*-Anställd 3*

Även han menar att företagets hållbarhetåtgärder inte påverkade hans anställningsbeslut, vilket resterande anställda också intygar. De förklarar att de bryr sig om miljön, men på deras arbete väger andra förväntningar tyngre. Det kan föreligga en viss diskrepans mellan tidigare forskning om Generation Z och hur de agerar i praktiken. De anställda och tidigare forskning säger att Generation Z har förväntningar men när de väl ska söka jobb, så kan det tolkas som att de är nöjda om de bara får en arbetsposition som är tillräckligt intressant. En möjlig förklaring till denna diskrepans kan vara att generationen har förväntningar men att de inte är så höga som det framstår som och att de hellre anpassar sig efter hur arbetsplatsen ser ut. Islamiaty, Arief och Ariyanto (2022) menar att en simpel faktor som att den anställdes och arbetsgivarens värderingar korrelerar, kan vara tillräckligt för att locka Generation Z. Samtidigt påpekar följande anställda, förutom Anställd 6, att de är tillfredsställda med sina arbetsgivare och att deras förväntningar har uppfyllts. Detta kan förklaras av att de är oerfarna och inte vill ställa för mycket krav ännu, snarare än att de kommer just från Generation Z.

#### **4.4. Otrogen generation**

Respondenterna från Generation Z kallar sig själva för “en otrogen generation” eller “flyktig generation”. De förklarar att de har en tendens att vara mer egoistiska och tänka på sitt eget bästa, och är därför mer benägna att byta jobb. Likaså menar cheferna att denna flyktighet är svår att hantera eftersom vid minsta missnöje, så kan de anställda från Generation Z byta jobb. Anställd 2 beskriver följande:

*Vi är inte låsta vid ett märke på samma sätt, utan vi är lite mer opålitliga och vi följer trender mycket mer. [...] Vi är en väldigt föränderlig generation. Vi vill också ha mer förändring, framförallt på arbetsplatser. Och vi vill byta arbetsplatser oftare och vi vill utvecklas snabbare. [...] Vi vill också att saker ska gå snabbt! Mer dopamin boostar hela tiden. Vi är lätt- uttråkade. -Anställd 2*

De anställda från Generation Z intygar att de är benägna att byta jobb om deras förväntningar inte uppfylls, vilket också Lyons, Schweitzer och Ng (2014) såg i sin undersökning. Deras vilja att ställa högre krav, har även lett till att det blir vanligare att byta karriär flera gånger (Lyons, Schweitzer & Ng 2014), vilket både Anställd 2 och 5 finner intressant. Enligt Chef 4 kan det bero på att generationen är mindre villig att "offra" något och istället väljer att byta jobb. Hon menar att detta kan kopplas till uppfostran och att tidigare generationer har skämt bort Generation Z. Å ena sidan menar hon att det är positivt att Generationen har en tendens att byta jobb oftare.

*För det värsta som kan hända är ju att man har ett bolag och så tar du in en massa folk och så stannar de hela tiden. Alltså, Det vill du ju inte ha. [...] Så ibland behöver folk byta miljöer, lära sig nya saker. Och vara lite nyfikna och liksom leta nya saker. Man ska ju inte fastna. Jag tror det är det värsta. -Chef 4*

Å andra sidan anser hon att det kan vara dyrt med hög personalomsättning men att en kortare anställning på fyra år kan vara mer produktiv än en som varar i tio år, då hon anser att anställda som stannar länge istället kan bli "bromsklossar". Respondenten menar att som arbetsgivare kan man inte förvänta sig att anställda från Generation Z ska stanna under en längre period. Conway och Brinner (2005, s. 48) förklarar att arbetstagare och arbetsgivare har förväntningar på varandra redan innan anställningen inleds, och Chef 6 föreslår att man kan hantera flyktigheten genom att vara tydlig med förväntningar redan innan anställningen. För att undvika missförstånd och förväntningsgap som kan uppstå senare under anställning och eventuellt leda till ett PCB är det viktigt att ge en realistisk bild av arbetet redan under anställningsintervjun (Schroth 2019; Lingadkar & Narayanan 2023). Missar arbetsgivare att tydliggöra förväntningarna innan anställningen kan de anställda från Generation Z, enligt Chef 6, bli missnöjda om något oväntat dyker upp. För att skapa en attraktiv och trovärdig bild av arbetet kan arbetsgivare använda sig av Employer Branding där företagets värderingar och förväntningar kommuniceras, vilket betonas av Islamiaty, Arief och Ariyanto (2022) och Anggraeni (2022). Genom en tydlig och väl förmedlad Employer Branding kan potentiella arbetstagare därmed få en klarare bild över företaget och vet vad som förväntas på de redan innan de söker jobbet.

Avslutningsvis betraktas Generation Z som en flyktig generation då de efterfrågar förändring, utveckling och snabbhet i arbetslivet vilket gör att de lätt kan bli uttråkade. Dock behöver det



inte vara något negativt att generationen har en tendens att byta jobb oftare då personalomsättning kan driva företaget framåt. Genom att ge tydliga förväntningar och en realistisk bild av arbetet under anställningsprocessen kan framtida missförstånd och konflikter undvikas som annars kan leda till missnöje.

## 4.5 Diversifierad arbetsplats

Majoriteten av de respondenter som intervjuats är anställda på företag där individer från samtliga fyra generationer arbetar, vilket också Bejtkovský (2016) förklarar är vanligt för dagens arbetsplats. De anställda hävdar att detta åldersspann inte är ett problem och de anser att deras arbetsplatser är anpassade för alla. Fördelen med ett stort åldersspann är att medarbetarna kan lära av varandras erfarenheter, menar respondenterna. Likaså menar cheferna att det inte är svårt att hantera olika generationer eftersom de anser att de har samma förväntningar på alla oavsett generation. Anställd 1 förklarar följande:

*Min arbetsplats är nog så pass modern och är van vid att jobba med så många olika människor och är nog väldigt bra på att anpassa sig efter det. Kanske snarare är de äldre som måste anpassa sig till att arbetsplatsen är mer modern eller vad man kan säga, jämfört med hur det var när de var unga. Men för min del så har jag inte jobbat med något annat och jag känner att arbetsplatsen är anpassad efter mina behov så. -Anställd 1*

Respondentens arbetsplats går i linje med Bejtkovský (2016), som framhåller att företag som kan hantera ett stort åldersspann kan dra nytta av en bred variation på lösningar tack vare olika erfarenheter och perspektiv som de olika individerna har. Företags framgång och konkurrenskraft kan därför bero på deras förmåga att främja mångfald och förstå styrkor hos sina anställda, istället för att fokusera på vilken generation de tillhör. Chef 6 menar att oavsett generation, förväntas alla utföra samma arbetsuppgifter. Hon menar att stora ålderskillnader inte märks så mycket. Den främsta skillnaden hon har observerat är att Generation Z är mer teknikorienterad och snabbare i sitt agerande. När Chef 3 fick frågan "Förväntar du dig något annat från Generation Z jämfört med andra generationer?", svarade han:

*Kopplat till förväntningar har jag inte andra förväntningar på Generation Z än medarbetare från andra generationer, det vill jag ändå vara tydlig med att säga.*

*-Chef 3*

Chef 3 förklarar att förväntningarna på anställda handlar om att alla ska ta ansvar för den rollen som de tilldelats och bidra till gemenskapen på arbetsplatsen. Han menar därför att hans företags Employer Branding- strategier handlar om hur de ska vara en attraktiv arbetsgivare för *alla*, oavsett generation. Detta kan ifrågasätta studien av Islamiaty, Arief och Ariyanto (2022) som analyserade vad som attraherar Generation Z till arbetsplatsen. Utifrån empirin kan det istället tolkas att det är viktigare att ha en Employer branding- strategi anpassad efter *alla*. Å ena sidan anser Chef 4 och 5 att det är enklare att hantera en homogen arbetsplats. Båda två har erfarenhet av att leda grupper där samtliga var av samma ålder och menar att alla kom bättre överens. Becton et al. (2014) förklarar att eftersom de olika generationerna har olika erfarenheter, attityder och värderingar, kan det skapa en stor utmaning för arbetsgivare att skapa en arbetsplats anpassad för alla. Å andra sidan menar Chef 5 att risken med en homogen grupp är att man kan förlora det stora perspektivet och bli för begränsad i sitt tänkande, och samtliga chefer menar att det inte är en utmaning.

Sammanfattningsvis kan det tolkas som att Generation Z inte skiljer sig så mycket från andra generationer. Det kan därför vara viktigare att fokusera på en differentierad arbetsplats med individer som har olika perspektiv och erfarenheter, istället för att fokusera på generationstillhörighet. De flesta respondenterna från Generation Z uttrycker också att de föredrar en differentierad arbetsplats framför en homogen, främst på grund av möjligheten att lära av varandras erfarenheter.

#### **4.6 Kan beteende förstås utifrån generationstillhörighet?**

Samtliga respondenter tror inte att generalisering av en generation är lösningen på hur personalfrågor kan hanteras på en arbetsplats. De menar att generalisering kan ge en missvisande bild av vem personen är och att förväntningar inte alltid kan förstås utifrån en viss generationstillhörighet. Detta kan exemplifieras genom Chef 3:

*[...] när det kommer till chefskap och ledarskap är det högst individuellt, individanpassat och situationsanpassat, beroende på vem du har framför dig [...] Och jag behandlar en 55-åring på samma sätt som en 26-åring i mitt ledarskap, sen kanske de fordrar olika saker. En är i mer behov av uppföljning än en annan men det har inget med generation att göra utan med person att göra. -Chef 3*

Chef 5, liksom Chef 3, påpekar att alla inom Generation Z inte passar in i den stereotypiska bilden som finns om generationen, utan det handlar om att vara lyhörd och se vem man har framför sig. Chef 3 konstaterar dock att det kan finnas vissa likheter mellan individer inom samma generation, vilket Clark (2017) påpekar kan ha format dem på liknande sätt eftersom de har upplevt samma historiska händelser. Anställd 2 förklarar att hon fått en utmanande position på sitt arbete, men vet inte om det är på grund av att hon förväntas bemästra den för att hon kommer från Generation Z eller för hennes personliga egenskaper. Anställd 4 lyfter också att hon tror att de äldre inte förväntar sig samma utveckling eller utmaning som hon gör, men att det kan snarare vara en åldersfråga än en generationsfråga.

Det kan därför ställas frågan: Är det en generationsfråga eller handlar det mer om personlighet? Enligt Council et al. (2020) kan generationer betraktas i relation till begreppet *intersektionalitet*, vilket kan bidra till en djupare förståelse av individens beteende och attityder, oavsett generation. Genom att sätta de olika faktorerna inom intersektionalitet i relation till varandra, kan det förklara varför respondenterna har visst beteende (Edling & Liljeros 2016). Clark (2017) menar därför att det kan vara riskabelt att dra stereotypiska slutsatser om hur individer beter sig på arbetsplatsen för att de kommer från en viss generation, då det istället kan bero på individuella erfarenheter. Samtidigt förklarar Chef 5 hur arbetsplatsens Employer Branding- strategier kan variera beroende på vilken generation som ska attraheras. Han nämner också att han och hans kollega har blivit experter på Generation Z, där de analyserar trender inom generationen för att kunna utforma en anpassad Employer Branding- strategi. Detta kan ifrågasättas då han också nämnde att det knappt finns några signifikanta skillnader mellan Generation Z och tidigare generationer.

Anställd 5 förklarar att på hennes arbetsplats har de olika personlighets- och kognitiva tester för att matcha rätt person till jobbet istället för att förlita sig på bakgrundsinformation. Detta har bidragit till att utmana fördomar och slår hål på förutfattade meningar som kan baseras på kön, ålder eller utbildningsbakgrund. Å andra sidan påpekar Anställd 4 att det är en så liten del av

Generation Z som befinner sig på arbetsmarknaden och det kan även därför vara riskabelt att generalisera hela generationen, vilket även Gabrielova och Buchko (2021) antyder. Här blir PC extra viktigt, då kontraktet utformas efter varje enskild individ och därmed inte går att generalisera för en hel generation (Lingadkar & Narayanan 2023). Genom att förstå på individnivå vad de anställda anser vara bidragande till deras autonomi, kompetens och samband, kan det öka medarbetarnas motivation och välmående (Ryan & Deci 2017).

Slutligen är respondenterna överens om att generalisering av en hel generation, inte är lösningen för att hantera personalfrågor på arbetsplatsen, då alla inte passar in i den stereotypiska bilden som finns om generationer. Det är därmed viktigt att vara lyhörd och se individen framför sig istället, där intersektionalitet kan bidra till större förståelse av individen. För att hantera personalfrågor kan användandet av personlighets- och kognitiva tester för att matcha rätt person till jobbet vara en lösning istället för att förlita sig på stereotypiska generaliseringar.

## 5. Diskussion och slutsats

Det avslutande kapitlet ämnas till att diskutera studiens syfte och forskningsfrågor i relation till analysens resultat för att ge vårt kunskapsbidrag till forskningsområdet. Syftet med studien är att skapa en förståelse för Generation Z's inträde på arbetsmarknaden genom att undersöka förhållandet mellan Generation Z och arbetsgivare till följd av att beakta förväntningar, hantering och generationstillhörighet. Studiens forskningsfråga lyder: “*Vad har arbetsgivare och Generation Z för förväntningar på varandra och hur förhåller de sig till dessa?*”. Frågan besvaras med hjälp av studiens empiriska material som har samlats in genom att intervjua anställda från Generation Z och chefer som har erfarenheter av att leda generationen. Vidare har det gett en inblick i hur verkligheten ser ut och ifall Generation Z är så komplex som det framstår som.

Forskningsfrågan kan analyseras och besvaras genom att sätta tidigare forskning i relation till den insamlade empirin. Tidigare forskning hävdar att Generation Z ställer andra krav och har högre förväntningar på arbetsplatsen jämfört med tidigare generationer, vilket kan utmana arbetsgivare (Schroth 2019). Därför är det intressant att studera hur detta ser ut i verkligheten. Analysen indikerar att de anställda inte har så höga förväntningar som forskningen visar. De anställda från Generation Z uttrycker att de fortfarande är oerfarna, och förväntar sig att göra några “hundår” för att skaffa sig erfarenhet. Samtidigt kan det utläsas att förväntningar kan växa fram ju mer erfarenhet personen införskaffar sig. Trots att anställda från Generation Z anser att de inte har så höga förväntningar, går det ändå att utläsa och konstatera att de anställda faktiskt har vissa förväntningar.

Den mest framträdande förväntningen är möjligheten till frihet under ansvar och att få vara *autonom* (Van den Broeck et al. 2016), vilket efterfrågas och uppfylls enligt både anställda och chefer. Det förväntas en flexibel arbetsplats där individer ges möjlighet att fatta egna beslut, bland annat om arbetstider och arbetsuppgifter. Samtidigt kan det påpekas av chefer att det kan vara svårt att bemöta denna förväntan beroende på vilka arbetsuppgifter den anställda har. Respondenterna lyfter även en förväntan om att känna en gemenskap på arbetsplatsen, vilket bidrar till deras trivsel och motivation till arbetet. Detta innebär att vissa respondenter föredrar att arbeta på kontoret trots möjlighet av att arbeta hemifrån. De menar att de föredrar att få ett socialt utbud, vilket kan förklaras utifrån SDT och individens behov av att känna ett *samband* (Van den Broeck et al. 2016). Ytterligare en förväntning som har framkommit är att anställda

från Generation Z förväntar sig att det ska finnas möjligheter till utveckling och tilldelning av mer ansvar, vilket cheferna anser sig vara medvetna om. Detta kan förklaras genom SDT och behovet av *kompetens* (Van den Broeck et al. 2016). Dock framgår det att denna strävan kan göra att chefer anser att Generation Z är otålig, och det handlar om att hitta en balans mellan att hålla tillbaka generationen och samtidigt tillfredsställa dem.

För att analysera studiens syfte, kompletteras forskningsfrågan med två underfrågeställningar. Den första är; *Hanterar chefer Generation Z på annorlunda sätt jämfört med andra generationer?*. Det som genomsyrar chefernas resonemang är att de inte har avsevärt olika förväntningar på Generation Z till skillnad från andra generationer. De menar att de hanterar alla anställda på samma sätt samt att deras Employer Branding- strategier handlar om hur de kan vara en attraktiv arbetsgivare för *alla*, inte enbart för en viss generation. Å andra sidan kan det utläsas att vissa har titulerat sig "Generation Z- experter" samtidigt som de påpekar att det inte finns stora skillnader på Generation Z och andra generationer. Det framkommer även i analysen att vissa anställda känner att de blir behandlade annorlunda av sina arbetsgivare, något som tros handla om tillhörighet till Generation Z istället för hur de är som person. Det framkommer därmed en komplexitet kring förväntningar, ansvar och kommunikation mellan Generation Z och arbetsgivare. Det kan därför finnas en paradox i chefernas perspektiv där de uttrycker att skillnaderna mellan generationerna är minimala. Samtidigt kan de omedvetet ha förutfattade meningar om Generation Z, och därmed ha en dubbelmoral i sitt beteende. Cheferna har dock i beaktning för hantering av Generation Z att PC och feedback är av stor vikt för att förstå varandras förväntningar.

Den andra underfrågeställningen är; *Kan detta förstås genom deras tillhörighet till Generation Z?*. Att använda generationstillhörighet som ett verktyg för att förstå och förutsäga en individs beteende och preferenser *kan* vara användbart vid Employer Branding. Dock påpekar både anställda och chefer att de inte har några specifika förväntningar på varandra. Det skulle därav kunna förstås att det inte är tillhörigheten till Generation Z som är grunden för förväntningarna. Eftersom cheferna många gånger har samma förväntningar som de anställda från Generation Z har, skulle det kunna förklara att Generation Z's förväntningar inte heller behöver vara unika för just den generationen. Samtliga respondenter framhåller att en persons beteende sträcker sig långt bortom deras generationstillhörighet. Detta indikerar betydelsen av att bland annat betrakta intersektionalitet, det vill säga hur olika identitetsdimensioner och kontexter samverkar och formar individer (Council et al. 2020). Cheferna betonar att det handlar om *vem*

man har framför sig, inte vilken generation, vilket också stöds av Clarks (2017) resonemang om att det även finns individuella skillnader inom generationen och att det inte går att generalisera en hel generation. Det blir istället viktigt att ta andra kontextuella faktorer i beaktning.

Utifrån den genomförda studien och besvarade frågor kan det diskuteras att det fortfarande finns en diskrepans mellan verklighet och forskning inom det studerade området. Då tidigare forskning (Mahmoud et al 2020; Schroth 2019) visar komplexiteten med att hantera Generation Z på arbetsplatsen bidrar vår studie med en förståelse för hur chefer faktiskt hanterar generationen i praktiken. Studien visar att komplexiteten kring att leda Generation Z många gånger är obefogad. Det anses att arbetsplatserna redan är anpassade för att hantera flera olika generationer samtidigt och framförallt till Generation Z. Eftersom studien visar att de anställda inte alltid uppvisar att de har unika förväntningar jämfört med andra generationer, är det viktigt att arbetsgivare inte generaliserar generationen eftersom hur en individ beter sig är högst individuellt. Det handlar därmed många gånger om *vem* personen är på individnivå och vilka specifika förväntningar den personen har, snarare än vilken generation personen tillhör. I slutändan blir det avgörande för arbetsgivare att hantera det individuella PC för att förstå och tillgodose varje individs förväntningar och behov. Detta holistiska perspektiv handlar om att se bortom generationstillhörigheten och istället fokusera på den individuella personens förväntningar, behov och målsättningar.

Avslutningsvis kan frågan ställas, “Är Generation Z verkligen så komplex och svår för arbetsgivare att förhålla sig till?”. Ett kort svar baserat på studiens resultat skulle kunna vara *nej*. Men förhållandet mellan Generation Z och arbetsgivare har visat sig vara mer komplicerat än så. Studien har visat att verkligheten kan skilja sig från tidigare forskning när det gäller Generation Z och deras förväntningar på arbetsplatsen. Trots skillnader har också vissa likheter från tidigare forskning framträtt i studien som kan kopplas till Generation Z. Även om det kan finnas gemensamma drag inom samma generation, är det i slutändan den individuella personen och dess unika egenskaper och preferenser som spelar en avgörande roll. Det är viktigt att notera att allt kan inte tillskrivas enbart generationstillhörighet, eftersom andra kontextuella faktorer kan spela in. Detta understryker betydelsen av att betrakta generationstillhörighet som en del av en bredare kontextuell och individuell analys, något som arbetsgivare kan ha i åtanke för att vara en attraktiv arbetsplats. Så, vad är egentligen grejen med Generation Z?

## 6. Framtida forskning

För att vidare studera förhållandet mellan Generation Z och arbetsgivare föreslås två idéer. För det första har det observerats en diskrepans mellan tidigare forskning om Generation Z och hur det ser ut i verkligheten. Det föreslås därmed att framtida studier kan ytterligare fokusera på att studera hur Generation Z faktiskt beter sig på arbetsplatsen, då det framgått enligt vår studie att den tidigare forskningen inte alltid överensstämmer gällande detta. För det andra föreslås det att fortsatt forskning kan ske när hela generationen är ute på arbetsmarknaden. Det är tänkbart att Generation Z's förväntningar och beteendemönster kan förändras om några år när de har mer arbetserfarenhet. De kan även uppvisa liknande beteendemönster som äldre generationer när de når samma ålder som de har nu. Som flera av respondenter har nämnt är det svårt att definiera eller förklara hur individer från generationen agerar på arbetsplatsen, då de fortfarande är relativt unga.



## 7. Referenslista

Aggarwal, A. Sadhna, P. Gupta, S. Mittal, A. & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*. Vol. 22 (3), ss. 1- 18. Doi: 10.1002/pa.2535

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber

Anggraeni, A. I. (2022). Managing Generation Z: *Eudaimonic Perspective*. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*. Vol. 24 (2), ss. 23- 37. Doi: 10.32424/1.jame.2022.24.2.6684

Becton, J, B., Walker, H, J. & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 44 (3), ss. 175- 189. Doi: 10.1111/jasp.12208

Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*. Vol. 8 (4), ss. 105- 123. Doi: 10.7441/joc.2016.04.07

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber

Clark, K. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiologic Technology*. Vol. 88 (4), ss. 379- 398. ISSN: 00338397

Conway, N. & Briner, R. (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press.

Council, L.D., Johnson, C., Santellano, K. & Yazdiha, H. (2020). Linking Contexts, Intersectionality, and Generations: Toward a Multidimensional Theory of Millennials and Social Change. *Sociological Perspectives*. Vol. 63 (3), ss. 486- 495. Doi: 10.1177/0731121420914294

Dolczewski, M. (2022). Semi-structured interview for self-esteem regulation research. *Acta Psychologica*. Vol. 228. Doi: 10.1016/j.actpsy.2022.103642

Edling, C. & Liljeros, F. (2016). *Ett delat samhälle- makt, intersektionalitet och social skiktning*. Stockholm: Liber AB

Gabrielova, K. & Buchko, A, A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*. Vol. 64 (4), ss. 489- 499. Doi: 10.1016/j.bushor.2021.02.013

Hendriana, E., Christoper, A., Adhitama Zain, H, O. & Precilia, N. (2023). The Role of Employer Branding in Work- life Balance and Employee Retention Relationship among Generation Z Workers: Mediation or Moderation? *Journal of theoretical and applied management*. Vol. 16 (1), ss. 124- 143. Doi: 10.20473/jmtt.v16i1.41703

Islamiaty, M., Arief, N.N. & Ariyanto, K. (2022). Generation Z's Employer Branding and Their Correlation to The Intention to Apply for a Company. *Management and Economics Review*. Vol. 7 (2), ss. 212- 227. Doi: 10.24818/mer/2022.06-08

Junca Silva, A. & Dias, H. (2022). The Relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 31 (8), ss. 1- 16. Doi: 10.1108/IJOA-01-2022-3129

Juneja, P. (2022). *Employer Branding to Attract Gen Z*.

<https://www.managementstudyguide.com/employer-branding-to-attract-generation-z.htm>

[03.05.23]

Keen, S. Lomeli-Rodriguez, M. & Joffe, H. (2022) From Challenge to Opportunity: Virtual Qualitative Research During COVID-19 and Beyond. *International Journal of Qualitative Methods*. Vol. 21, ss. 1- 11. Doi: 10.1177/16094069221105075

Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J. Overly, A., Gentry, C., Callahan, C. and King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 33 (3), ss. 171-188.

Doi: 10.1007/s10672-021-09366-2 1 3

Lingadkar, P. & Narayanan, K. (2023) Psychological Contract Breach and Job Outcomes: Moderating Role of Educational Qualification. *IUP Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22 (1), ss. 92- 121. ISSN: 0972-687X

Lyons, S, T., Schweitzer, L. & Ng, E, S.W. (2014). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 30 (1), ss. 8- 21. Doi: 10.1108/JMP-07-2014-0210

Mahmoud, A., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W., Grigoriou, N. (2020) “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*. Vol. 42 (1), ss. 193- 209. Doi: 10.1108/IJM-09-2019-0448

Malviya, V.P (2022) Violation of Psychological Contract: An Impact Analysis. *Journal of Management & Public Policy*. Vol. 13 (2), ss. 45- 58. Doi: 10.47914/jmpp.2022.v13i2.004

Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*. Vol. 14 (3/4), ss. 556- 569. Doi: 10.1108/IJIS-10-2020-0217

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur

Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 20 (2), ss. 133- 147. Doi: 10.1177/1523422318756954

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation development, and wellness*. Guilford Publications.

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace?. *California Management Review*. Vol. 61 (3), ss. 5- 18. Doi: 10.1177/0008125619841006

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C- H. & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*. Vol. 42 (5), ss. 1195- 1229. Doi: 10.1177/0149206316632058

# Bilagor

## Bilaga 1: Missivbrev

Hejsan!

Jag heter Ebba/ Johanna, och jag och min kurskamrat Johanna/ Ebba läser vårt sista år på kandidatprogrammet Service Management på Lunds Universitet och vi håller just nu på med vårt examensarbete där vi vill undersöka:

1. Vilka förväntningar arbetsgivare har på anställda från Generation Z (födda mellan 1996-2012) och hur generationen förhåller sig till dessa förväntningar.
2. Vilka förväntningar Generation Z har på sina arbetsgivare och hur arbetsgivarna förhåller sig till dessa förväntningar.

Vi letar efter personer att intervjua från 2 olika målgrupper:

### 1. De "anställda":

- Tillhöra Generation Z (född mellan 1996-2012)
- Ska gärna ha en universitetsutbildning
- Jobba heltid med huvudsakligen kontorsuppgifter

### 2. Cheferna/ manager:

- Får gärna ha haft chefsposition under en längre tid och ansvarat över flera generationer (är helt okej om personen bytt mellan olika chefsposter).
- Erfarenhet av att leda anställda från Generation Z.

Det hade varit väldigt roligt att få en intervjutid med er.

Alla intervjupersoner och vart de jobbar kommer att vara helt anonymt och har ni inte möjlighet att träffas fysiskt, kan intervjun genomföras digitalt.

Varje intervju kommer att ta ca 45-60 minuter.

Återkom om detta är av intresse för dig eller om du vet en kollega som hade velat vara med.

Hoppas vi hörs och tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,

Johanna Mårtensson och Ebba Hjalmarsson

## **Bilaga 2: Intervjuguide till anställd inom Generation Z**

**Målgrupp:** Anställda inom Generation Z, akademisk bakgrund och heltidsanställd på kontor

### **Introduktion:**

- Presentation av studie:

Syftet med denna studie är att undersöka Generation Z:s förväntningar på arbetsplatsen och hur arbetsgivaren förhåller sig till dessa. Vidare jämförs detta även med arbetsgivarens förväntningar på Generation Z och hur generationen förhåller sig till dessa förväntningar. Detta kommer vi göra genom att undersöka anställda från Generation Z samt chefer som har erfarenhet av att leda och motivera generationen. Generation Z är individer födda mellan 1996-2012 och det är intressant att analysera denna generation för det är den senaste generationen att ta sig in på arbetsmarknaden där tre äldre generationer redan finns samt .

På många arbetsplatser idag finns fyra olika generationer och Generation Z är den senaste som intar arbetsmarknaden. Vi anser att detta är intressant att undersöka då tidigare forskning anser att denna generation skiljer sig åt jämfört med tidigare generationer. Det finns heller ingen tidigare forskning kring hur anställda och organisationen har för bild av förväntningarna från respektive part, något som är avgörande för att kunna leda effektivt.

- Intervjuns upplägg och praktisk information
- Förklaring av *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet*.
- Erbjuder intervjupersonen att hämta vatten eller kaffe för att få en avslappnad känsla.

### **Tema 1: Bakgrund**

1. Vilket år är du född? Hur gammal är du?
2. Har du studerat på universitet?
  - a. Vad och vart studerade du?
  - b. När tog du examen?
  - c. Vad tyckte du om din utbildning?
  - d. Hade du valt samma om du hade fått välja igen?

### **Tema 2: Din roll på jobbet**

1. Vilken arbetstitel/ position har du idag?

- a. Hur länge har du haft den?
  - b. När började du jobba på företaget?
  - c. Vilka delar av ditt arbete tycker du är extra intressant?
2. Vad har du arbetat med sedan du tog examen?
    - a. Varför sökte du anställning på dessa företag?
    - b. Om du har slutat, varför valde du att byta jobb?
  3. Vad var dina kriterier när du sökte jobb?
    - e. Varför var just dessa viktiga?
    - f. Fick du kompromissa med något kriterium? Förklara
    - g. Om du tänker tillbaka till när du sökte jobb, vad för kriterier hade du adderat?
    - h. Ifall du skulle ha sökt jobb idag, vad för kriterier hade då varit av störst vikt?
  3. Hur stor vikt lägger du på att företaget jobbar med hållbarhet? Både ur ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv?
    - i. Hur jobbar de/ ni med detta?
  4. Hur resonerar du kring var företaget/arbetsplatsen är lokaliserad?
    - i. Finns det något som är mer/mindre attraktivt?
    - ii. T.x kultur, cafeer etc?
  5. Vad var dina förväntningar när du sökte jobb/ började arbeta?
    - a. Var skulle du säga att dessa förväntningar kom ifrån?
    - b. Hur skulle du säga att dessa har motsvarat hur det är nu? Förklara, ge exempel
      - i. Har dessa uppnåtts/ motsvarat förväntningarna? Varför/ varför inte?
    - c. Vad har du för förväntningar på jobbet idag?

### **Tema 3: Arbetsplatsen**

1. Hur ser uppbyggnaden av organisationen ut?
  - a. Jobbar ni i olika lag?
  - b. Hierarkiskt/ platt organisation
  - c. Vad för chefer har ni? Mellanchefer/ managers osv
2. Hur flexibla skulle du anse att ni är i ert arbete? Ge exempel
  - a. Är det något som du anser vara viktigt?
  - b. Hur har det förändrats under de senaste åren? Tex. Arbeta hemifrån?
  - c. Får ni möjlighet att ta egna beslut på jobbet?
  - d. Hur bidrar/ påverkar detta din motivation till arbetet?

3. Kan du beskriva något tillfälle där du arbetat mer än vad någon krävt av dig?
  - a. Av vilken anledning gjorde du det?
4. Hur arbetar företaget med utbildning och utveckling av personalen?
  - a. Är det något som du själv har tagit del av?
  - b. Hur ser era möjligheter ut för att klättra i karriären?
  - c. Hur ser du på din framtid på jobbet?
    - i. Arbeta med samma tjänst, byta tjänst, byta företag
  - d. Hur bidrar/ påverkar detta din motivation till arbetet?
5. Hur arbetar företaget med att skapa en gemenskap?
  - a. Hur är er gemenskap på företaget?
  - b. Har du tagit del av detta? Tex aktiviteter?
  - c. Hur skulle du säga att det bidrar till din motivation på arbetet?
6. Hur skulle du säga att du identifierar dig med företaget? Tex står för samma värderingar
7. Hur ser ert belöningsystem ut, ifall ni har något?
  - a. Hur bidrar/ påverkar detta din motivation till arbetet?
8. Hur går det till när ni får konstruktiv kritik/ feedback av ledningen/chef? Ge gärna exempel.
  - a. Sker det planerat/ oplanerat?
  - b. Hur ofta?
9. Hur känner du inför misslyckande?
  - a. Känner du en rädsla inför att misslyckas eller snarare en chans för att utvecklas?
10. Förklara ett tillfälle då du har varit missnöjd, vad gjorde du?
  - a. På vilket sätt skedde detta?
  - b. Hur togs det emot?
  - c. Skedde det någon förändring efter detta?
6. Vad har du för förväntningar på dina kollegor?
  - a. Ifall förväntningarna skiljer sig mellan olika personer, vad tror du det beror på?
  - b. Hur har dina förväntningar på kollegor förändrats över tid?
  - c. Vad tror du dina kollegor har för förväntningar på dig?

#### **Tema 4: Chefer**

1. Hur tycker du att en bra chef är?
2. Kan du beskriva din närmaste chef? Ge exempel på händelser där detta framgår.



- a. Vad anser du saknas hos din chef jämfört med hur du tycker en bra chef är?
- 3. Vad har du för förväntningar på din chef?
  - a. Varför anser du att dessa förväntningar är viktiga?
  - b. Varför tror du att du har dessa förväntningar?
  - c. Anser du att din chef lever upp till dessa förväntningar?
- 4. Vänligen berätta om ett typiskt tillfälle då du har kontakt med din chef
  - a. Hur ofta har du kontakt med din chef?
  - b. Hur sker dessa möten? Digitalt/ Fysiskt
  - c. Planerat/oplanerat?
- 5. Hur arbetar organisationen för att förstå varandras förväntningar? Tex samtal
  - a. Hur går detta till? Skrivs det ner på något sätt?
  - b. Hur arbetar företaget med era förväntningar?
  - c. Har du upplevt att dina förväntningar på arbetsplatsen eller chefen inte motsvarar verkligheten? Förklara, ge exempel.
    - i. Vad gjorde du då?
    - ii. Hur fick det dig att känna?
    - iii. Blev det någon förändring när du sa hur du kände?
  - d. Hur väl tror du att din chef vet dina förväntningar på arbetsplatsen?
- 6. Vad tror du chefen har för förväntningar på just dig för att du kommer från Generation Z?
  - a. Hur märker du av dessa förväntningar på dig?
  - b. Är det något du känner att du måste anpassa dig till? Utveckla gärna

## **Tema 5: Generationer**

- 1. Hur skulle du definiera en generation?
- 2. Hur skulle du beskriva din generation Z? Födda 1996-2012.
  - a. Hur skulle du säga att din generation skiljer sig från andra generationer?
- 3. Hur skulle du säga att dina förväntningar på arbetsplatsen skiljer sig jämfört med tidigare generationer?
  - a. Vad tror du att dessa skillnader beror på?
  - b. Hur skulle du säga att organisationen bemöter allas förväntningar?
- 4. Vad skulle du säga är fördelar och nackdelar med att det är ett högt åldersspann/ anställda från olika generationer? Ge gärna exempel

## Tema 6: Övrigt

1. Är det något som du tycker att vi har missat att ta upp under intervjun som du skulle tillägga?

## Bilaga 3: Intervjuguide till chef

**Målgrupp:** Chefer/ HR som har erfarenhet av att arbeta med olika generationer

### Introduktion:

- Presentation av studie:

Syftet med denna studie är att undersöka Generation Z:s förväntningar på arbetsplatsen och hur arbetsgivaren förhåller sig till dessa. Vidare jämförs detta även med arbetsgivarens förväntningar på Generation Z och hur generationen förhåller sig till dessa förväntningar. Detta kommer vi göra genom att undersöka anställda från Generation Z samt chefer som har erfarenhet av att leda och motivera generationen. Generation Z är individer födda mellan 1996-2012 och det är intressant att analysera denna generation för det är den senaste generationen att ta sig in på arbetsmarknaden där tre äldre generationer redan finns samt .

På många arbetsplatser idag finns fyra olika generationer och Generation Z är den senaste som intar arbetsmarknaden. Vi anser att detta är intressant att undersöka då tidigare forskning anser att denna generation skiljer sig åt jämfört med tidigare generationer. Det finns heller ingen tidigare forskning kring hur anställda och organisationen har för bild av förväntningarna från respektive part, något som är avgörande för att kunna leda effektivt.

- Intervjuns upplägg och praktisk information
- Förklaring av *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet*.
- Erbjuder intervjupersonen att hämta vatten eller kaffe för att få en avslappnad känsla.

## Tema 1: Bakgrund

1. Hur gammal är du?
2. Har du studerat på universitet?
  - a. Vad och vart studerade du?
  - b. När tog du examen?

- c. Vad tyckte du om din utbildning?
- d. Hade du valt samma om du hade fått välja igen?

## **Tema 2: Jobbet/ chefens roll**

1. Vad har du arbetat med sedan du tog examen?
2. Vilken position/ arbetstitel har du idag?
  - a. Hur länge har du jobbat under denna titel?
  - b. När började du arbeta på det företag du är anställd av idag?
3. Vad fick dig att börja jobba på det företag du är anställd på idag?
  - a. Varför tror du att folk väljer att söka jobb på detta företag idag?/ Tror du att det är lockande kriterier för dagens generation också?
4. Hur länge har du haft en ledarposition? Behöver inte vara samma jobb
5. Hur skulle du säga att chefspositionen har förändrats under de senaste åren? Ge exempel
  - a. Vad tror du denna förändring beror på?
  - b. Skulle du säga att det har blivit bättre eller sämre? Utveckla gärna.
6. Vad är den största utmaningen i din position?
  - a. Hur bemöts/ arbetar ni med denna utmaning?
7. Hur gammal är den yngsta och äldsta som du har varit ansvarig över?
8. Hur tycker du att en bra chef är?
9. Beskriv dig själv som chef
  - a. Känner du att det finns något som du kan utveckla?
10. Vad har du för förväntningar på dina anställda?
  - a. Varför anser du att dessa förväntningar är viktiga?
  - b. Varför tror du att du har dessa förväntningar?
  - c. Anser du att dina anställda lever upp till dessa förväntningar?
11. Förklara ett tillfälle då du har varit missnöjd med en anställd, vad gjorde du?
  - a. På vilket sätt skedde detta?
  - b. Hur togs det emot?
  - c. Skedde det någon förändring efter detta?

## **Tema 3: Arbetsplatsen**

1. Hur ser uppbyggnaden av organisationen ut?

- a. Jobbar ni i olika lag?
  - b. Hierarkiskt/ platt organisation
  - c. Vad för chefer har ni? Mellanchefer/ managers osv
2. Hur skulle du säga att arbetsplatsen har förändrats sedan du började arbeta här? Ge gärna exempel
  - a. Finns det några anledningar till denna förändring?
  - b. T.ex. fler kvinnor, mer decentraliserade eller annan tydligt situation?
3. Beskriv er företagskultur.
  - a. Hur arbetar ni för att stärka er företagskultur?
4. Hur flexibla skulle du anse att de anställda är i sitt arbete?
  - a. Är det något som anställda anser vara viktigt?
  - b. Hur har det förändrats under de senaste åren? T.ex. jobba hemifrån?
  - c. Hur bidrar/påverkar detta anställdas motivation till arbetet?
5. Får anställda möjlighet att ta egna beslut på jobbet?
  - a. Hur bidrar/påverkar detta anställdas motivation till arbetet?
6. Hur arbetar företaget med att skapa en gemenskap?
  - a. Brukar anställda ta del av dessa aktiviteter?
  - b. Hur skulle du säga att det bidrar till anställdas motivation på arbetet?
  - c. Hur skulle du säga att anställda identifierar sig med företaget? Tex står för samma värderingar
7. Hur arbetar företaget med utbildning och utveckling av personalen?
  - a. Är det något som många tar del av?
  - b. Önskar många att ta del av det? Varför/ Varför inte
  - c. Hur ser era möjligheter ut för att klättra i karriären?
  - d. Hur bidrar/ påverkar detta anställdas motivation till arbetet?
8. Vilka styrkor har ni på er arbetsplats?
9. Vänligen berätta om ett typiskt tillfälle då du har kontakt med dina anställda
  - a. Hur ofta har du kontakt med dina anställda?
  - b. Hur sker dessa möten? Digitalt/ Fysiskt
  - c. Planerat/oplanerat?
  - d. Är det något speciellt som diskuteras?
10. Förklara hur ni arbetar med att ge feedback/ konstruktiv kritik till era medarbetare, ge gärna exempel
  - a. Sker det planerat/ oplanerat?

- b. Hur ofta?
- 11. Hur involverar ni alla medarbetare i det dagliga arbetet?
- 12. Hur arbetar ni med den externa kommunikationen för att "locka" rätt medarbetare?
  - a. Vad är ert främsta fokus när ni ska rekrytera nya medarbetare? Läggs fokus på intressevärdet? Det sociala värdet? Ekonomiska värdet? Värdeutveckling eller tillämpningsvärdet?
- 12. Hur arbetar ni på företaget med hållbarhet? Både ur ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv?
  - a. Är det något som anställda upplever som en faktor för att de söker jobb hos er?

#### **Tema 4: Om olika generationer**

1. Hur skulle du definiera en generation?
2. Ni har många anställda från olika generationer och åldrar, hur märks detta i det dagliga arbetet?
3. Vad skulle du säga är fördelarna och nackdelarna med att det är ett högt åldersspann/ anställda från olika generationer?
4. Hur gör ni för att skapa en arbetsplats anpassad till åldersspannet?
5. Hur arbetar organisationen för att förstå varandras förväntningar?
  - a. Hur går detta till? Skrivs det ner på något sätt?
  - b. Har du upplevt att dina förväntningar på anställda inte motsvarar verkligheten? Förklara, ge exempel.
    - i. Vad gjorde du då?
6. Hur skulle du säga att det märks/ påverkar arbetet när en ny generation kommer ut på arbetsmarknaden/ arbetsplatsen?
7. Hur väl tror du att dina anställda vet dina förväntningar på dem?
8. Ser ni någon skillnad på arbetsmoral mellan generationerna? Att vissa vill jobba mer än andra?

#### **Tema 5: Generation Z**

1. Hur skulle du beskriva Generation Z/ personer födda mellan 1996-2012?
2. Vad skulle du säga att generation Z, personer födda mellan 1996-2012, har för förväntningar på arbetsplatsen/arbetsmarknaden?
  - a. Kan det vara svårt att leva upp till dessa?

3. Vad skulle du säga att Generation Z, personer födda mellan 1996-2012, har för förväntningar på dig som chef?
  - a. Hur märker du av dessa förväntningar på dig?
  - b. Kan det vara svårt att leva upp till dessa?
  - c. Hur arbetar ni för att leva upp till detta?
4. Skiljer sig äldre generationers förväntningar jämfört med generation Z? Kan du ge exempel på hur det märks
  - a. Vad tror du att dessa skillnader beror på?

## **Tema 6: Övrigt**

1. Är det något som du tycker att vi har missat att ta upp under intervjun som du skulle tillägga?