



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Organisatoriskt arbete för att attrahera och behålla Gen Z

En fallstudie på ett företag inom bank- och finansbranschen

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisationsteori

HT2022

Josefin Mannevik 980208

Filippa Risselborn 981109

Handledare: Vedran Omanović

Sammanfattning

Gen Z, individer som i den här studien bedöms vara 22-28 år gamla, antas vara den hittills största generationen på planeten och är i skrivande stund på god väg in i arbetslivet. Med dagens alla möjligheter som ges den nya generationen blir det allt viktigare för organisationer att sticka ut på marknaden för att attrahera och behålla medarbetare. Utan medarbetare finns inga organisationer och därför blir den nya generationen arbetstagare ett viktigt verktyg för att driva dagens organisationer framåt.

Genom en fallstudie på en specifik organisation är studiens syfte att öka förståelsen kring hur organisationer inom bank- och finansbranschen arbetar för att attrahera och behålla Gen Z. I samband med studien vill vi också utreda om det arbetet skiljer sig för kvinnor och män inom generationen och i sådana fall varför. Empiriskt material som ligger till grund för analysen har samlats in i form av kvalitativa intervjuer tillsammans med respondenter i form av chefer och Gen Z-medarbetare. Det var svårt att generalisera för hela bank- och finansbranschen men resultatet av vår studie visar att det organisatoriska arbetet kopplat till att attrahera och behålla Gen Z primärt fokuserar på karriär- och utvecklingsmöjligheter eftersom det upplevs som attraktivt av generationen. Även organisationskulturen uppfattades av cheferna som viktig och arbetet var därav inriktat på att inkorporera värdeord för att skapa en varm och inkluderande organisation. Vår bedömning är att det organisatoriska arbetet är inriktat på rätt områden då det stämmer väl överens med det empiriska materialet från Gen Z-medarbetarna. I praktiken blir det dock ibland svårt att nå upp till de förväntningar som den nya generationen arbetstagare har vilket gör att Gen Z-medarbetarna är öppna för att söka sig vidare till andra organisationer. Vidare framgår det att cheferna enligt egen utsago inte behandlar kvinnorna och männen olika i sitt organisatoriska arbete. Studiens slutsats var dock att organisationen är fast i samhällets förväntningsstrukturer då chefernas antagande om att de manliga Gen Z-medarbetarna hade högre krav på karriär- och utvecklingsmöjligheter än sina kvinnliga kollegor inte stämde överens med studiens empiri.

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
1.1 Introduktion	4
1.2 Tidigare forskning	4
1.2.1 Arbetsgivarnas strategi	4
1.2.2 Gen Zs preferenser	5
1.3 Problemformulering	6
1.4 Syfte	6
1.5 Forskningsfrågor	7
1.6 Avgränsningar	7
1.7 Disposition	7
2 Teori	8
2.1 Organisationskultur	8
2.2 Inre och yttre motivationsfaktorer	8
2.3 Nyinstitutionell teori	9
2.4 Förväntningsstrukturer	10
3 Metod	11
3.1 Forskningsansats	11
3.2 Undersökningsform	12
3.3 Intervjuer och intervjuguide	12
3.4 Urval	13
3.5 Datainsamling	14
3.6 Bearbetning och analys insamlat material	15
3.7 Trovärdighet	16
3.7.1 Forskningsetik	16
4 Empiri	17
4.1 Chefernas organisatoriska arbete	17
4.1.2 Uppfattningen om employer branding	17
4.1.3 Nå ut till Gen Z	18
4.1.4 Personalomsättning	18
4.1.5 Hur cheferna arbetar med Gen Z	19
4.1.6 Könsskillnader	21
4.2 Medarbetarnas uppfattningar om organisatoriskt arbete	22
4.2.1 Anställning	22
4.2.2 Organisationskultur	23
4.2.3 Ledarskap	24
4.2.4 Lön och förmåner	24
4.2.5 Karriär och utveckling	26
5 Analys	27
5.1 Organisationens arbete med kulturstyrning	27

5.2 Organisationens arbete med motivationsfaktorer	28
5.3 Är det organisatoriska arbetet legitimt?	30
5.4 Organisationens arbete med de olika könen	31
6 Diskussion	32
6.1 Förslag till vidare forskning	33
7 Slutsats	33
8 Referenslista	35

1 Inledning

1.1 Introduktion

Generation Z, vidare benämnt Gen Z, är den första generationen som vuxit upp i en digital värld vilket gör den till den mest digitala och uppkopplade generationen genom historien. Att växa upp i en digital värld medför givetvis både positiva och negativa aspekter. Det råder enligt Leslie, Anderson, Bickham, Horman, Overly, Gentry och King (2021) delade meningar kring vilka karaktärsdrag som kännetecknar den nya generationen unga vuxna som idag, cirka 25 år gamla, kliver in på arbetsmarknaden. Tidigare forskning kring Gen Zs uppfattningar om arbetslivet beskrivs enligt Ozkan och Solmaz (2015) som att de har gott självförtroende och ser arbetet som en skyldighet. Vidare uppskattar de sociala sammanhang i arbetsrelaterade situationer och uppmuntras av god arbetskultur. Samtidigt visar annan tidigare forskning av Bencsik, Juhász och Horváth-Csikós (2016) att Gen Z till största del motiveras av lön och karriärmöjligheter och är en oengagerad generation individer som inte är villiga att arbeta speciellt hårt.

Gen Z tillhör den generation som år 2020 blev den största generationen på planeten (COOR, 2020). Trots att det väntas inträda en så stor grupp individer på arbetsmarknaden i kombination med osäkert världsläge har Arbetsförmedlingen (2022) en positiv syn på arbetsmarknadens utveckling. Utsikterna på arbetsmarknaden har förbättrats och därmed bedöms arbetslösheten fortsätta minska under 2023. Efterfrågan på utbildad arbetskraft är i nuläget stor och en växande andel av de arbetslösa saknar de kompetenser som efterfrågas på marknaden. Dessutom tenderar yngre personer med högskoleutbildning att byta jobb allt oftare (SCB, 2014). Det skapar konkurrens mellan företagen som slåss om arbets sökande med rätt kompetens och det gäller därför att vara i framkant, sticka ut och ha koll på vad arbetstagarna värderar hos en arbetsgivare. För att bli en attraktiv arbetsgivare blir det därför viktigt att organisationer arbetar med sitt rykte och varumärke, närmare bestämt employer branding. Det handlar om företagets varumärkesstrategi och hur organisationen vill uppfattas utåt. Med tanke på hur mycket nyrekrytering kostar och all den kunskap som går förlorad när de anställda säger upp sig är det intressant att analysera hur organisationer förhåller sig till utmaningen med personalomsättningen.

1.2 Tidigare forskning

1.2.1 Arbetsgivarnas strategi

Hur en organisation uppfattas som arbetsgivare av omvärlden är ett fenomen som funnits länge men har på senare tid utvecklats till begreppet employer branding. Enligt Dyhre och Parment (2013) tar organisationer inte employer branding tillräckligt seriöst och jobbar därför alltför kortsiktigt med sitt varumärke. Det räcker inte att enbart fokusera på det när det gäller rekryteringsprocessen utan varumärkesarbetet måste inkluderas i den långsiktiga strategin. Fördelarna med att vara noga med hur organisationen uppfattas utåt är många men kan sammanfattas med att rätt personal är en förutsättning för tillväxt. Nya generationer

arbetstagare har olika krav och de vill veta varför just den aktuella organisationen passar dem bäst. På grund av digitaliseringen har det dessutom skapats nya kommunikationssätt och medarbetarna bär därav på stor makt gällande hur de väljer att marknadsföra organisationen. Författarna menar även att det är både svårt och kostsamt att rekrytera ny personal trots aktivt deltagande på arbetsmarknadsmässor, föreläsningar och olika case-tävlingar vilket då gör att det långsiktiga arbetet med employer branding blir extra viktigt. Ett lyckat arbete kommer leda till att rätt typ av potentiella arbetstagare söker sig självmant till organisationen.

Keppeler och Papenfuß (2020) visar hur fyra arbetsgivare inom offentlig sektor arbetat med rekrytering och menar att sociala medier är ett effektivt verktyg när det gäller både att bygga upp sin employer branding men också för att nå ut direkt till potentiella arbetstagare. Artikeln påvisar effekten av att olika bolag jobbar med sociala medier och belyser främst skillnader mellan åldrar och kön. Tre aspekter som bolagen ville framhäva då det uppfattas som attraktivt och som också jämfördes i studien är arbete med företagets sociala inverkan på samhället, en säker anställning och prestationsorientering. Organisationer jobbar alltså med att välja vilken typ av person de vill anställa och kan sedan via sociala medier formulera en annons som träffar den önskade gruppen.

Gen Z har enligt Singh och Dangemei (2016) andra krav och motiveras av andra grunder än tidigare generationer och det är därför viktigt hur arbetsgivarna bemöter den nya generationen. Författarna menar i sin studie att Gen Z ofta visar sina unika behov först när de väl blivit en del av organisationen. Det blir därför viktigt för arbetsgivaren att på förhand upptäcka vad som är viktigt för Gen Z innan de blir anställda för att öka attraktiviteten och på så sätt arbeta på ett bättre sätt för att attrahera och behålla Gen Z. Att arbeta med stark organisationskultur på arbetsplatsen lockar de största talangerna inom generationen vilket i sin tur vill upprätthålla organisatorisk tillväxt och god lönsamhet för organisationen.

1.2.2 Gen Zs preferenser

Utöver tidigare forskning kring hur arbetsgivarna arbetar för att hantera Gen Z finns det även studier som avser att redogöra för vad som avgör vilken arbetsplats Gen Z söker sig till och även väljer att stanna på. Oltramari, Cordova och Tonelli (2019) har i en kvalitativ studie kartlagt de faktorer som Gen Z värderar högst hos sin arbetsgivare. Det visar sig att Gen Z strävar efter ett arbete som uppfyller eget behov, samtidigt som de producerar nytta för arbetsgivaren. De främsta faktorerna visar sig vara stabilitet kombinerat med ett väletablerat bolag, exempelvis Google och Netflix, vilket är något som skulle kunna kompensera en lägre lön. De unga vuxna är inte rädda för att byta jobb om det skapas missnöje eller om arbetsgivaren inte lever upp till deras förväntningar. Ett sådant exempel är om arbetet blir upprepande och icke-motiverande. Något som de ovan nämnda författarna framhäver och som också styrks av Iorgulescus (2016) kvantitativa studie är att Gen Z är lojala till sitt yrke men inte nödvändigtvis till sin arbetsgivare vilket innebär att de tenderar att röra sig mellan olika företag inom samma bransch. Speciellt faktorer som rör personlig utveckling är viktigt för generationen. Om utvecklingen skulle stanna av får det konsekvenser eftersom de inte värderar att stanna i en och samma organisation på samma sätt som äldre generationer.

Enligt en sammanfattande undersökning av Academic Work (2021) är bra kollegor och arbetsmiljö, lön och förmåner samt bra chef-/ledarskap tätt följt av karriärmöjligheter och utveckling de högst rankade faktorerna som avgör vilka arbetsgivare den nya generationen arbetstagare söker sig till. I en undersökning gjord av Universum (2022) visade det sig dessutom att det finns skillnader mellan vad kvinnor och män värderar som allra viktigast hos en arbetsgivare. Kvinnor prioriterar nämligen en trygg anställning medan männen prioriterar en hög lön. Den tidigare forskningen pekar alltså på samma fokusområden men skiljer sig något vad gäller prioritering och även eventuella skillnader mellan könen. En intressant aspekt är därför att i analysdelen försöka tolka könens uppfattningar och arbetsgivarens roll i det hela.

1.3 Problemformulering

Mycket av den tidigare forskningen kring Gen Z kretsar främst kring generationens vanor gällande sociala medier, karaktärsdrag och konsumentvanor (Leslie et al., 2021). Tidigare studier inom liknande forskningsområden som denna uppsats har enligt vår bedömning framförallt fokuserat på en jämförelse mellan olika generationer. Denna studie avgränsas därmed enbart på Gen Z i Sverige med anledning att vi även bedömer att den nya generationen inte undersökts i samma utsträckning som tidigare generationer. Det är relevant att studera just Gen Z eftersom det är den nya generationen arbetstagare som har börjat komma ut på arbetsmarknaden efter högskolestudierna. Den forskning som bedrivits gällande hur organisationer och Gen Z förhåller sig till varandra har dessutom visat sig variera i omfattning och främst innefattat kvantitativa undersökningar.

År 2022 var Sverige den mest jämställda medlemsstaten i EU vad gäller arbete, kunskap, tid, makt och hälsa, detta enligt EUs årliga jämställdhetsmätning (EIGE, 2022). Samtidigt visar en annan undersökning att svenska bolag enbart ligger några få poängenheter över EU-snittet när jämställdhetsarbetet bedömts ett år tidigare (EWOB, 2021). Vad gäller skillnader i vad kvinnor och män inom Gen Z uppfattar som attraktivt hos en arbetsgivare finns det enkätundersökningar om preferenser som lön, karriärutveckling och ledarskap men ingen tolkning av respondenternas mer utförliga svar. Genom öppna frågor finns det en möjlighet att andra aspekter lyfts och inte enbart sådana som presenteras i den på förhand bestämda enkäten. Med detta i åtanke finns det därav ett forskningsgap gällande organisatoriskt arbete i förhållande till Gen Z vilket den här studien ämnar att fylla.

1.4 Syfte

Genom en fallstudie på en specifik organisation är studiens syfte att öka förståelsen kring hur organisationer inom bank- och finansbranschen arbetar för att attrahera och behålla Gen Z. Syftet är även att utreda om arbetet med att attrahera och behålla skiljer sig för kvinnor och män inom generationen och i sådana fall varför.

1.5 Forskningsfrågor

- Hur arbetar den studerade organisationen för att attrahera och behålla Gen Z?
- Vilken typ av organisatoriskt arbete är viktigt för Gen Z?
- Hur förhåller sig organisationen till kvinnor och män inom Gen Z och hur väl speglar det könsens eventuella skillnader?

1.6 Avgränsningar

Åldersklassificeringen av Gen Z skiljer sig inom forskningsområdet då det definieras olika beroende av forskare. Geck (2006) menar att Gen Z är individer födda från 1990 och efter. Leslie et al., (2021) menar att de klassificeras mellan år 1996-2010 jämfört med Fratricova & Kirchmayer (2018) som istället menar att de är individer födda efter 1995. För att uppfylla studiens syfte har vi beslutat att avgränsa definitionen genom att minska spannet och definiera Gen Z mellan åren 1995-2001 för att kunna fokusera på de individer som hunnit ta examen från en svensk högskoleutbildning. Därmed är skillnaderna i åldersklassificeringen inget problem. Samtliga Gen Z-medarbetare som medverkat för empiriskt underlag är i dagsläget yrkesverksamma inom en och samma organisation och har akademisk bakgrund.

Vi är medvetna om den mängd könstillhörigheter som finns idag men har valt att avgränsa studien till kvinnor och män då vi önskar belysa de eventuella strukturella skillnaderna. Vår bedömning är även att det med tanke på uppsatsens tid och resurser inte gör det möjligt att gå in alltför mycket på detaljnivå vad gäller vad den exakta könstillhörigheten har för inverkan.

1.7 Disposition

De teorier som ligger till grund för studien beskrivs i korthet under kapitel två. Därefter beskrivs och motiveras metoden som val av forskningsansats, undersökningsform, tillvägagångssätt, urval, datainsamling, intervjuer och bearbetning- och analysarbetet följt av diskussioner kring trovärdighet och forskningsetiska aspekter i kapitel tre. Det insamlade empiriska materialet bestående av kvalitativa intervjuer presenteras i kapitel fyra. Empirin har kategoriserats till fördel av smidigare analys och god överblick åt läsaren där likheter och skillnader mellan respondenterna presenteras. Vidare i kapitel fem analyseras det empiriska materialet utefter de valda teorier som tidigare beskrivits. I diskussionsavsnittet under kapitel sex lyfts empirin i relation till tidigare forskning samt en kort diskussion om framtida forskning. I det sista, sjunde, kapitlet redogörs slutligen de slutsatser som dras av studien.

2 Teori

2.1 Organisationskultur

Genom kulturstyrning menar Grey (2009) att många organisationer tror sig kunna skapa kontroll. Om individens syften och mål sammanfaller med organisationens skulle de gemensamma värderingarna leda till ett minskat behov av övervakning. Bättre kvalitet, färre konflikter och mer harmoniska arbetsplatser skulle även vara resultatet av rätt sorts kultur. I urvalsprocessen skulle det då vara fördelaktigt att rekrytera personal som är öppen för att ta in de rådande värderingarna. Genom företagslogos, symboler, affärsidéer, gruppövningar och liknande får både de nyanställda och den befintliga personalen ta del av dessa. I förlängningen skulle organisationen genom att rekonstruera personalens föreställningar kunna säkerställa att medarbetarna stannar kvar på arbetsplatsen och upprätthåller systemet. Den personal vars värderingar inte passar in i organisationens tenderar att avskedas men för att inte förlora värdefull kompetens i alltför hög utsträckning ligger fokus på att styra kulturen. Det har visserligen riktats kritik mot kulturstyrningen, som exempelvis att det inte nödvändigtvis går att styra kulturen, men för studiens syfte är det relevant att analysera hur organisationen förhåller sig till kulturbegreppet och hur den arbetar med det. För att undvika att uppsatsens analys enbart blir påverkad av chefernas idé om hur de vill att omgivningen ska uppfatta organisationen kommer medarbetarnas svar tolkas och bidra till en mer objektiv bild av hur organisationsarbetet fungerar.

Eftersom vi även vill analysera hur organisationen på individnivå arbetar med vad den uppfattar som Gen Zs motivationsfaktorer kommer vi beskriva teori om vilken typ av motivation som är mest effektiv.

2.2 Inre och yttre motivationsfaktorer

Motiverade anställda är en central del i välfungerande organisationer, dels för resultat och tillväxt och dels för att attrahera och behålla medarbetare inom organisationen. För att kunna besvara studiens frågeställningar och leva upp till syftet blir det därför relevant att inkludera en användbar motivationsmodell för djupare och mer nyanserad analys av empiriskt material.

Att motivera människor är enligt Gellerman (1995) en konst. Genom att få människor fokuserade på sina tankar och energi går det att utföra ett effektivt arbete. Det är chefernas uppgift att motivera sina medarbetare men det finns ingen motivationsteknik som fungerar på alla. För att få motiverade medarbetare gäller det för cheferna inse att alla individer är olika och motiveras av olika faktorer. Det viktiga blir att skapa unika förutsättningar som tar hänsyn till individernas styrkor för att själva få dem att vilja göra sitt bästa.

Ryan och Deci (2000) utvecklade en teori utifrån motivationsfaktorer, så kallad Self-Determination Theory (SDT). Teorin bygger på inre och yttre motivationsfaktorer och menar att det är vilken typ av motivation vi drivs av som blir avgörande för individens prestation och trivsel snarare än mängden motivation. Författarna menar att den inre

motivationskraften är starkare jämfört med yttre motivationsfaktorer. Inre motivation är individens naturliga och inneboende strävan efter ständig utveckling och sökandet efter nya utmaningar. Det innebär att individen drivs självmant av det arbete som utförs eftersom hen finner det meningsfullt och givande, och inte arbetar för att någon annan ber om det. Positiva sociala omständigheter har inverkan på den inre motivationen. Vid upplevelse av självständighet och god kompetens leder det till en positiv inverkan på motivationen. Det kan nås genom kommunikation i form av återkoppling och feedback eller belöning. Vidare menar författarna att den inre motivationen kan öka genom att uppfylla individens tre psykologiska behov i form av autonomi, kompetens och samhörighet. Handlingar av fri vilja ökar motivationen medans handlingar på uppdrag av andra eller i syfte om att slippa bestraffningar minskar motivationen. Arbete med den inre motivationen resulterar i ökad prestation och välmående hos individen. Yttre motivation grundar sig däremot i arbete utfört i syfte om att få belöning vilket kan uttryckas i pengar, befordran eller uppmärksamhet.

Poängen med att arbeta organisatoriskt med både kultur och motivation knyter vi i studien till att attrahera och behålla Gen Z. En relevant aspekt är att utreda hur organisationen förhåller sig till omgivningen och om den framhäver ett visst typ av arbetssätt och fokus. Hur väl speglar det organisatoriska arbetet verkligheten inom organisationen? För att försöka besvara den frågan introduceras nyinstitutionell teori i avsnittet nedan.

2.3 Nyinstitutionell teori

Meyer och Rowan (1977) menar att organisationer överlever genom att uppnå en viss nivå av legitimitet. Legitimiteten skapas när organisationerna anpassar sitt arbete utefter hur omgivningen betraktar rationaliserade institutionella regler. Reglerna består av så kallade myter och är ett sätt att förstå hur omgivningen påverkar organisationernas förändringsarbete. Ett resultat av att organisationerna mer eller mindre tvingas genomdriva de förväntningar som finns är att de formella strukturerna, främst inom samma bransch, börjar likna varandra allt mer. Processen kan beskrivas med hjälp av begreppet isomorfism och DiMaggio och Powell (1983) nämner de tre olika typerna tvingande, mimetisk och normativ isomorfism. Den tvingande isomorfismen innefattar både en formell och en informell del varav den informella är mest aktuell för den här studien. Detta då fokus ligger på de krav som riktas från Gen Z. Formella krav är exempelvis tvingande lagar som instiftats av staten. Mimetisk isomorfism beskrivs istället som att organisationerna imiterar varandra på grund av osäkerhet. Genom att imitera en framgångsrik organisation krävs ingen egen lösning på problemet, vilket kan uppfattas som kostnadseffektivt. Slutligen innebär den normativa isomorfismen att cheferna inom organisationerna har samma utbildning och därför agerar på ett liknande sätt. Den typen av professionalisering leder till att organisationerna kan undvika att sticka ut och därmed inte riskera kritik. Den nyinstitutionella teorin är alltså ett sätt att analysera hur organisationerna, bland annat genom den nämnda isomorfismen, når den önskade legitimiteten genom att förhålla sig till omgivningens förväntningar.

I realiteten kan det uppstå en konflikt mellan omgivningens definition av vad som är legitimt och vad organisationen uppfattar som effektivt. Meyer och Rowan (1977) beskriver hur

särkoppling är svaret på problemet. Genom att skilja på vad som sker inom den formella respektive informella strukturen kan organisationen förhålla sig till både externa och interna krav. En fördel med det tillvägagångssättet är de minskade konfliktytorna och legitimering av den formella strukturen. Särkoppling sker inte alltid medvetet utan det kan vara en process som pågår undermedvetet, vilket kommer behandlas i analysen. För studien är det relevant att inkludera det perspektivet då konkurrens om nya medarbetare och personalomsättning uppfattas som ett problem.

Utöver hur organisationen arbetar och om det arbetet är legitimt vill vi även utreda om det är så att organisationen är fast i de patriarkala strukturerna. För att analysera om synen på och därmed arbetet med kvinnor och män inom Gen Z skiljer sig och i sådana fall varför har vi valt att beskriva förväntningsstrukturer. Huruvida chefernas uppfattning om könen stämmer överens med Gen Z-medarbetarnas drivkrafter kommer tolkas i analysdelen.

2.4 Förväntningsstrukturer

Samhället har enligt Gillbergs (2018) feministiska perspektiv format människorna med hjälp av förväntningsstrukturer. Varje person som interagerar med den tillhörande omgivningen skapar vissa förväntningar och när det upprepas leder det till särskilda resultat. Strukturen skapas då genom att dessa resultat tar plats i samhället och Gillberg menar att män har förväntningar och kvinnor har förhoppningar. Förväntningarna respektive förhoppningarna appliceras på lön, karriär och liknande och det är därav intressant att undersöka huruvida detta tar sig till uttryck hos Gen Z-medarbetarna. Eftersom strukturerna inte enbart påverkar hur människor ser på sig själva och sina tillhörande förutsättningar och möjligheter spelar chefernas roll en stor del i frågan. Genom att redan på ett tidigt stadie anta att de manliga deltagarna i en rekryteringsprocess har höga förväntningar på karriärmöjligheterna lägger det grunden för hur män respektive kvinnor behandlas inom organisationen. Männerna behöver som Gillberg (2018) säger alltså inte nödvändigtvis uttrycka sina förväntningar på arbetsgivaren utan den könsmaktsordning som är utbredd i samhället gör att cheferna har förutfattade meningar baserat på könstillhörigheten. Problematiken resulterar i särbehandling för män och kvinnor vilket då resulterar i positiva respektive negativa utfall för de inblandade genom att karriären inte får samma utveckling.

3 Metod

3.1 Forskningsansats

På grund av det existerande forskningsgapet gällande organisatoriskt arbete i förhållande till Gen Z vill vi genom en fallstudie på en organisation få en ökad förståelse om bank- och finansbranschen i sin helhet. Eftersom vi söker en djupare förståelse kring hur organisationer arbetar med att attrahera och behålla Gen Z samt förstå effektiviteten av arbetet med hjälp av Gen Zs perspektiv har vi valt en kvalitativ ansats. Den valda ansatsen ger oss möjligheten att öka förståelsen genom att kunna tolka och analysera respondenternas tankar och idéer. Den verbala formen ger en flerdimensionell bild vilket gör att analysen kan baseras på både hårda och mjuka värden (Lind, 2019). Det blir till fördel då respondenterna får möjlighet att uttrycka sig med egna ord utifrån egna erfarenheter och upplevelser istället för att enbart få rangordna olika faktorer från en angiven lista, vilket skulle bli fallet vid en kvantitativ ansats. Nackdelen, till skillnad från en kvantitativ metod, är givetvis att det kan vara mycket tidskrävande och svårt att bearbeta och analysera kvalitativ data jämfört med kvantitativ data (Patel & Davidsson, 2019). Vi är dessutom väl medvetna om de negativa aspekterna med användning av den kvalitativa datan att metoden är subjektiv. En intervju blir högst individuell beroende på respondentens tolkning av frågorna vilket gör att intervjuerna kan komma att skilja sig mycket åt i form av svar och tidsåtgång. Bedömningen är dock att det är en uppoffring som får tas då framförallt kartläggningen av hur organisationen arbetar med att attrahera och behålla den nya generationen arbetstagare hade varit svår att genomföra genom exempelvis en enkätundersökning. Detta då studiens fokus ligger på att med hjälp av frågorna kunna identifiera organisationens strategi samt hur effektiv den är. Generaliseringen kommer alltså baseras på respondenternas egna reflektioner vilket gör att vi med säkerhet inte kommer kunna säga exakt hur det ligger till i hela bank- och finansbranschen men tack vare valet av ansats kommer analysen att få det djup vi är ute efter.

Vidare grundar sig studien på en abduktiv ansats eftersom vi delvis utgick från olika teorier vid insamling av empirin, vilket är vanligt för fallstudier. Abduktion kan beskrivas som en kombination av induktion och deduktion. Vid tillämpning av den deduktiva ansatsen formuleras hypoteser som sedan testas mot verkliga observationer och vid tillämpning av den induktiva metoden arbetar man åt motsatt från observationer till generalisering inom den teoretiska referensramen (Trost, 2014). Som utgångspunkt läste vi in oss på tre teorier bestående av kulturstyrning, motivation och feminism. Under insamlandet av empirin kände vi ett behov av kompletterande teori vilket gjorde att vi adderade nyinstitutionell teori. Behovet baserades på att vi ville kunna analysera varför organisationen väljer ett visst typ av fokusområde att arbeta med. Teorin ligger till grund för studien för att vid senare tillfälle kunna analysera den insamlade empirin med vald teori och se vilka likheter och skillnader som upptäckts.

3.2 Undersökningsform

Det finns tre vanligt förekommande undersökningsformer inom den samhällsvetenskapliga forskningen bestående av experiment, surveyundersökningar och fallstudier (Lind, 2019). För att på ett systematiskt och trovärdigt sätt kunna uppnå syftet med studien har vi valt att bedriva forskningsarbetet i form av en fallstudie. Valet av undersökningsform motiveras av eget intresse för forskningsämnet, samt de mer djupgående kunskaperna som skapas. Utförandet av fallstudien innebär kontroll över dataunderlaget samt att den kvalitativa ansatsen i kombination med det abduktiva synsättet tillåter flexibilitet i val av metod i form av intervjuernas innehåll och det tillvägagångssätt som använts i undersökningen (Lind, 2019).

3.3 Intervjuer och intervjuguide

Intervjuer kan utföras med olika grader av strukturering och standardisering. En variant av intervju är av semistrukturerad karaktär vilket innebär att forskarna skapar listor över specifika teman som berörs, samtidigt har respondenten en stor frihet att utforma svaren. Syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaenheter hos fenomenet. Frågorna i intervjun kan komma i en bestämd ordning, men det är inget som är nödvändigt (Patel och Davidsson, 2019). Vi ansåg att den semistrukturerade varianten passade studien bäst eftersom det skapar flexibilitet för oss själva att ställa följdfrågor och utforma en lämplig intervjuguide med definierade teman. På så vis kan vi tillhandahålla innehållsrik, lämplig information av respondenterna (Patel och Davidsson, 2019). Exempel på sådan information är chefernas strategi för att bemöta vad de upplever att Gen Z har för förväntningar. Genom intervjuerna med Gen Z-medarbetarna kunde vi då jämföra den informationen och analysera de olika förhållningssätten. Givet studiens tillvägagångssätt, metoder och avgränsningar har en viss begränsning uppkommit i intervjuerna vilket är grunden för det empiriska materialet. Studien blir mindre omfattande då vi studerat en organisation med begränsat antal intervjuer samt hållit oss inom Göteborgsområdet. Med tanke på tidsåtgången för fallstudien gjordes valet att djupdyka framför valet om att ha en bredare inkludering av organisationer och respondenter.

De teman som rör cheferna baserades på valda teorier och tidigare forskning med fokus på employer branding, Gen Zs preferenser på arbetet samt könsskillnader. Enkätundersökningarna som tidigare gjorts gällande Gen Zs preferenser bidrog till att vi fick en bild av vad generationen värderar hos en arbetsgivare. För medarbetarnas del kategoriserades anställning, arbetsplatsen, ledarskap, lön, förmåner och karriär och utveckling. Det var även genom de redovisade preferenserna som vi kunde specificera frågor gällande hur organisationen arbetar med just de kategorierna. Efter att ha studerat tidigare forskning samt med utgångspunkt i den teori som valts inledningsvis utformades alltså två semistrukturerade intervjuguider, en till Gen Z-medarbetarna och en till cheferna. Vi var väl medvetna om att sådant som lön och könsskillnader kan uppfattas som ett känsligt ämne för vissa respondenter. Vi var därför noga med att informera samtliga respondenter om att de är anonyma och att de närsomhelst under intervjuens gång får lov att avbryta av olika anledningar eller hoppa över en ställd fråga till exempel om de skulle känna sig obekväma.

Intervjuguiderna berör i stort sett samma teman som behandlas ett i taget men av förklarliga skäl formulerades frågorna på olika sätt, de valda temana återkommer senare i empirin men skiljer sig åt beroende av om det är en chef eller medarbetare som lyfts fram. Varje enskilt tema bestod av 3-7 frågor som var öppet ställda för att undvika ledande frågor och risken att på något sätt påverka respondenterna mer än nödvändigt. Målet var under varje intervjugång att låta respondenten svara utifrån sin egna förförståelse och gav oss möjligheten att ställa följdfrågor vid behov (Jacobsen, 2017).

3.4 Urval

Eftersom det är ett begränsat antal respondenter som valts ut gäller det att identifiera ett underlag som är så relevant och rikt på empirisk information som möjligt i förhållande till undersökningens forskningsfenomen (Lind, 2019). Syftet med undersökningen är att studera hur organisationer och Gen Z förhåller sig till varandra och eftersom vi genom en personlig kontakt hade tillgång till en lämplig organisation inom bank- och finansbranschen kunde vi därav initialt med hjälp av bekvämlighetsurval komma i kontakt med en chef och en medarbetare. Därefter bad vi om förslag på fler personer som kunde ställa upp på en intervju. Genom att få fler respondenter rekommenderade i samband med intervjuerna övergick det som från början var ett bekvämlighetsurval till ett snöbollsurval för resterande åtta intervjuer (Lind, 2019). Anledningen till val av snöbollsurval baserades på att snabbt kunna inleda insamlingen av empiri. Samtliga rekommenderade respondenter intervjuades då vi fick det antal vi efterfrågade. Vi är medvetna om den snedvridning som kan uppstå vid snöbollsurval eftersom det finns en risk om att hamna i ett nätverk med individer som delar samma typ av uppfattningar och värderingar. Vår bedömning är dock att det tack vare att respondenterna inte jobbade på samma kontor minimerade risken för snedvridningen.

Samtliga respondenter kontaktades via digitala kanaler och informerades om syftet med intervjun och frågades om de ville delta. Den valda organisationen finns i hela Sverige och har kontor runt om i landet. Med tanke på det bekvämlighet- och snöbollsurval vi valt att applicera blev det av naturliga skäl enbart respondenter som arbetar inom Göteborgsområdet. Samtliga respondenter av Gen Z-medarbetarna var alla kundrådgivare bestående av tre kvinnor och tre män med kundmöte som fokus i sin arbetsroll. De innehar därmed samma typ av arbetsuppgifter, vilket dock kan variera i mer eller mindre komplexa ärenden beroende av medarbetarnas kunskap och erfarenheter. Alla kontor i Göteborg eftersträvar samma arbetssätt vilket gör att alla medverkande Gen Z-medarbetare bör ha samma förutsättningar och vistas i samma typ av arbetsmiljö. I tabell 1 definieras varje medarbetare och får en beteckning K respektive M beroende på om det är en kvinna eller man, samt en siffra beroende på i vilken ordning personer intervjuats. Det var ett aktivt val att hälften av medarbetarna skulle vara kvinnor och andra hälften män. Antal chefer var ett medvetet val men blev av en slump alla av kvinnligt kön. De har benämnts med bokstaven C följt av en siffra beroende av i vilken ordningen chefers transkriberade material återfinns i vårt egna externa dokument. Två av cheferna har något olika chefspositioner men för att skydda respondenternas anonymitet har vi valt samma benämning på positionen för samtliga chefer.

Eftersom de har ungefärliga gemensamma omständigheter främst bestående av bland annat personalansvar är de små skillnaderna inte av relevans för hur svaren bör analyseras. Samtliga respondenter har arbetat inom organisationen minst ett år, ett medvetet val vi gjort för att inkludera respondenter med så god insikt i organisationen som möjligt.

Tabell 1. Innehåller antal respondenter, tidsåtgång angiven i minuter, transkribering som uttrycks i antal sidor (typsnitt Arial, storlek 11, radavstånd 1,15) och datum för respektive intervju.

Respondent	Position	Tidsåtgång	Transkribering	Datum
C1	Kontorschef	29	4	221201
C2	Kontorschef	33	5	221128
C3	Kontorschef	37	6,5	221206
C4	Kontorschef	30	5	221221
M1	Kundrådgivare	30	5	221205
M2	Kundrådgivare	28	5	221206
M3	Kundrådgivare	31	5	221214
K1	Kundrådgivare	26	4	221205
K2	Kundrådgivare	34	5,5	221208
K3	Kundrådgivare	35	6	221220

3.5 Datainsamling

Det empiriska dataunderlaget som används i undersökningar kan ha olika karaktär och erhållas på skilda sätt. Gemensamt är dock att underlaget ska vara anpassat till de aktuella forskningsfrågorna och undersökningens syfte (Lind, 2019). Studien syftar till att förstå hur organisationer inom bank- och finansbranschen arbetar för att attrahera och behålla Gen Z och om könsskillnader kan ha betydelse inom ämnet. Dataunderlaget är något som vi valt ut och aktivt skapat genom intervjuer för att belysa forskningsfrågorna. Det empiriska underlaget i vår fallstudie har skapats genom primärdata i form av intervjuer med respondenter som består av medarbetare och chefer på den representativa organisationen inom bank- och finansbranschen. Underlaget består av tio intervjuer där respondenterna fått beskriva sina erfarenheter utifrån utvalda teman.

För att genomföra studien och besvara frågeställningarna inkluderades både chefer och medarbetare för att få de båda gruppernas syn på forskningsfenomenet och på så vis kunna göra en djupare analys. Genom den kombinationen är det möjligt att analysera hur effektivt och träffsäkert organisationens arbete är. Samtliga respondenter informerades om studiens syfte innan intervjun startade och var medvetna om att vi spelade in. Alla intervjuer hölls över antingen Microsoft teams eller telefon vilket gjorde det möjligt för inspelning. En intervju med en medarbetare respektive en intervju med en chef genomfördes tillsammans, resterande intervjuer var jämt fördelade mellan oss och utfördes på egen hand för att effektivisera arbetet. Fördelen med att inleda gemensamt gjorde att vi hade samma uppfattning om hur upplägget skulle gå till. Eftersom vi märkte att intervjuguiden fungerade bra i förhållande till studiens syfte ändrade vi inga frågor från ursprungliga intervjuguiden.

Därav var vi också bekväma med att hålla resterande intervjuer enskilt. Intervjuerna genomfördes med en respondent åt gången och varade i snitt cirka 30 minuter.

Den som blir intervjuad och den som intervjuar kan påverka varandra i samtalet och om så sker kan samtalet ta en felaktig vändning vilket leder till felaktiga resultat och mindre ärliga svar vilket försämrar studiens trovärdighet (Jacobsen, 2017). Vi hade diskuterat det med varandra och var medvetna om den undersökningseffekt som möjligen kan uppstå vid kvalitativa undersökningar. Risken är att respondenten, främst för chefernas del, svarar i syfte att försöka försköna och framställa organisationens bästa sida respektive individens egna preferenser. Undersökningseffekten kan även grundas i att respondenten inte känner sig lika anonym vid personliga intervjuer i jämförelse med enkätundersökningar. Genom att informera om både organisationen och respondentens anonymitet hoppas vi på att eliminerat risken av undersökningseffekt.

3.6 Bearbetning och analys insamlat material

Intervjudata speglar inte hur saker är utan hur människor pratar om hur de upplever att saker är från deras perspektiv (Alvesson, 2003). Med detta i åtanke har vi kunnat tolka och analysera respondenternas svar vilket vi har haft stor nytta av vid arbetet av bearbetning och analys av det insamlade materialet. Det finns vidare ingen bestämd metod för hur kvalitativ bearbetning ska utföras. Det är vanligt att forskare utformar och tillämpar egna varianter och tolkningar av kvalitativ metod (Patel och Davidsson, 2019). Eftersom det vid kvalitativa intervjuer snabbt skapas en stor mängd text var det viktigt att komprimera och systematisera datan för att kunna påbörja presentationen av empirin. Det var viktigt att påbörja bearbetningen av det insamlade materialet så fort som möjligt då tiden för uppsatsskrivandet var relativt begränsat. Med hjälp av Words dikteringsprogram kunde vi under intervjuernas gång få hjälp med transkribering. Resultatet var dock ibland bristfälligt vilket gjorde att vi beslutade att läsa igenom transkriberingen som skapats genom datorprogrammet för att sedan korrigera texten medan vi lyssnade på det inspelade samtalet efter att varje intervju var avslutad. Löpande analyser direkt efter utförd intervju är till fördel vilket var ytterligare ett skäl att gå igenom materialet. Detta eftersom det underlättar på grund av minnet men det kan också ge idéer om hur arbetet ska fortgå. Vi kunde även få insikter om vad som eventuellt har förbisetts eller uppfattats annorlunda av respondenten som vi själva inte tänkt på. Det var gynnsamt då ny och oväntad information kan berika undersökningen (Patel och Davidsson, 2019).

Efter korrigerad transkribering delade vi upp texten i irrelevant respektive relevant information. Den irrelevanta informationen bestod av sådant som inte hjälper studien framåt och kunde till exempel bestå av praktiska frågor eller frågor från respondenten när hen ville ha förtydligande. Återstående var den relevanta informationen som sedan kodades och delades in i de kategorier som återfinns i intervjuguiden. Underlaget skiljer sig åt beroende på om det är en chef eller medarbetare som var intervjuad. Genom kategoriseringen kunde vi skapa en helhetsbild sett över respondenterna och enklare kunna redogöra för likheter och

skillnader i svaren samt påbörja vidare analys som utgår ifrån de teoretiska utgångspunkterna samt tidigare forskning.

I slutbearbetningen valdes citat ut som redovisas i resultatdelen och som senare tolkas i analysen. Det var viktigt för oss att hitta en god balans mellan citat och kommenterande text då det kan finnas risk till tråkig läsning och överlämning av analys till läsaren om citaten är för många och den kommenterande texten är knapp (Patel och Davidsson, 2019).

3.7 Trovärdighet

I kvalitativa studier är begreppen autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet användbara (Lind, 2019). Vi strävar efter autenticitet och pålitlighet genom att på ett konsekvent sätt genomföra forskningsarbetet så att även utomstående kan bedöma de procedurer som använts. Träffsäkerhet uppnås genom att underlaget faktiskt belyser de fenomen som undersökningen avser vilket vi försökt säkerställa genom att intervjuguiden skapats utifrån tidigare forskning och de valda teorierna.

3.7.1 Forskningsetik

Tillämpad forskningsetik innebär att ta i beaktning och följa de etiska och moraliska regler som finns. Det är forskarna som tar ansvar för samtliga deltagande i studien och därför blir det viktigt att ta hänsyn till de fyra forskningsetiska aspekterna innefattande samtyckeskrav, informationskrav, personuppgiftslagen och tystnadsplikt (Trost, 2014). I samband med varje förfrågning om att delta i studien samt en påminnelse vid inledandet av intervjun fick respondenterna information om uppsatsen syfte samt erbjudande om att ta del av färdig uppsats. Alla respondenter gav samtycke till intervjun och uppmanades att avbryta om något skulle kännas fel eller att de av någon annan anledning skulle vilja avbryta, vilket ingen gjorde. Vidare har både personuppgifterna och det inspelade materialet raderats från samtliga enheter för att garantera konfidentialitetskravet och det bidrog även till att materialet inte kommer att kunna användas för något annat syfte än den aktuella forskningen.

Uppgifter om organisationen och samtliga deltagande respondenter kommer i enlighet med forskningsetiska rekommendationer helt att anonymiseras. Detta för att öka möjligheten att respondenterna svarar så sanningsenligt som möjligt och för att minimera risken för integritetsmässig skada. Den externa anonymiteten kan även motiveras genom att det inte enbart är den specifika organisationen som är av intresse utan fokus ligger istället på att kunna säga något om bank- och finansbranschen genom att analysera hur en aktör har valt att arbeta. Den interna anonymiteten är svårare att garantera då vi med hjälp av ett snöbollsurval fått tillgång till fler respondenter. Därav kommer empirin presenteras med hjälp av koder och eftersom alla har besvarat samma teman och frågor försvårar det för medarbetarna att ta reda på vem som har sagt vad (Vetenskapsrådet, 2017).

4 Empiri

4.1 Chefernas organisatoriska arbete

4.1.2 Uppfattningen om employer branding

Cheferna hade en gemensam uppfattning om att de aktivt och medvetet arbetar med employer branding. Vad som utmärker sig mest är det tydliga samhällsengagemang som genomsyrar organisationen. Eftersom organisationen verkar inom bank- och finansbranschen är den mån om att redan i ung ålder informera skolungdomar om vikten av en god ekonomi och allt vad det innebär. Det samhällsengagemanget visas genom olika typer av föreläsningar ute på skolor i landet och cheferna menar att det gör det möjligt att knyta kontakter med framtida potentiella arbetstagare eftersom de får en bild av varumärket redan i ung ålder.

“Vi är väldigt engagerade i ungdomar och arbetar med ett projekt som rör unga. Det handlar om att få ungdomar att komma in det ekonomiska tänket och få en medvetenhet om pengar i tidig ålder. Vi har ambassadörer som åker runt och är ute på skolor och föreläser, och redan där upptäcker ju många oss även som en potentiell arbetsgivare i framtiden.” (C1)

Ryktet är också av stor vikt för organisationens employer branding. Cheferna nämner också en hög grad av modernitet som de anser är viktigt för att attrahera den nya generationen. De menar att organisationen har brutit sig loss från gamla traditioner med hjälp av digitaliseringen. Cheferna hade utöver det ungefärligen samma uppfattning om vilka fler faktorer som gör organisationen attraktiv. De menar att sådant som god organisationskultur och bra kollegor gör att omgivningen får upp ögonen för att söka jobb där.

Rekommendationer från andra, alltså ryktet, är ett sätt att attrahera nya medarbetare. Till exempel genom att en person haft praktik hos oss och sedan berättar för andra att de har trivts är väldigt vanligt.” (C2)

“Det jag tycker vi gör som sticker ut är att vi ligger väldigt långt fram digitalt mot andra aktörer. Vi är alltså ingen gammal sådan här bank med trädiskar och kristallkronor med massa stämplat och blanketter utan vi är en modern bank.” (C1)

De stora utvecklingsmöjligheterna som finns inom organisationen beskrivs som en del i arbetet med att sticka ut på marknaden. En av cheferna jämför med konkurrenterna och lyfter utvecklingen som den främsta konkurrensfördelen.

“ Jag tror att många vill jobba hos oss eftersom det finns så många utvecklingsmöjligheter. Man kan börja i en viss typ av tjänst som man jobbar med och när man känner att man är redo för nästa steg så finns det otroligt många vägar att välja mellan.” (C2)

“Utvecklingsmöjligheterna är väldigt goda och stora och det skulle jag nog säga är det som gör att vi blir unika mot andra aktörer inom branschen.” (C3)

4.1.3 Nå ut till Gen Z

Att erbjuda extraarbete genom personalpoolen vid sidan av högskolestudier är ett sätt att få den nya generationen arbetstagare att känna på vattnet och det ger även organisationen en ypperlig möjlighet att avgöra om det är en kandidat för fortsatt anställning. Arbetet med yrkeshögskolan Yrgo beskrivs som ett effektivt sätt att rekrytera lämplig personal. Många av praktikanterna förs vidare in i organisationen efter avslutad praktik vilket är uppskattat av cheferna då det kräver mindre rekryteringsarbete. Det är även ett väletablerat arbetsätt för att nå ut till Gen Z då samarbetet med skolan lägger grunden för förtroendet. En av cheferna berättar även om rekryteringsarbetet med Arbetsförmedlingen och lyfter fördelen för både organisationen och samhället.

“Personalpoolen är extremt viktig för oss. Vi gillar att ta in studenter som arbetat i poolen sedan när de är nyexade. Det är en otroligt bra väg in i banken och det är många som själva söker sig in till oss efter de arbetat i poolen.” (C2)

“Arbetsförmedlingen har ett koncept tillsammans med oss som vi har fått in många unga via. Vi tar ett samhällsmässigt ansvar men också att vi är samarbetspartner med Yrgo som är en yrkesutbildning inom bank och försäkring där vi ständigt har praktikanter.” (C4)

Det är vanligt förekommande att organisationen ställer ut på olika arbetsmarknadsmässor för att knyta kontakt med unga vuxna som studerar. På mässorna kan man kombinera att synas som arbetsgivare och låta Gen Z få sin egen uppfattning om varumärket. Mässorna gör även att rekryteringsarbetet minskar i form av att organisationen slipper leta efter potentiella arbetstagare.

“Det är bland annat för att hitta nya medarbetare vi ställer ut men också för att synas och integrera med studenterna. Sen är det ju väldigt vanligt att många faktiskt söker sig till oss för att man har hört gott från en annan som kanske tidigare mött oss på mässa. Jag själv får många förfrågningar utan att behöva annonsera, det blir ju att ryktet också sprider sig mellan de unga.” (C1)

Organisationen marknadsför sig genom olika sociala medier men även annonser på mer traditionella förmedlingssidor i syfte att nå ut till Gen Z. Det är viktigt att identifiera vilka kanaler som är populära för tillfället.

“Det gäller att använda och synas på de plattformar som Gen Z också befinner sig på.” (C3)

4.1.4 Personalomsättning

Samtliga chefer uppgav att personalomsättningen bland Gen Z är hög. Dock poängterade en del av cheferna att det är skillnad på när personalen går vidare till andra arbetsgivare och när den avancerar inom organisationen. Att byta yrkesroll inom organisationen menar cheferna alltså enbart är positivt och en viss omsättning krävs dessutom för att få in nytänkande inslag. En av anledningarna till att byta arbetsgivare uppfattar cheferna kan vara lönsens roll i det

hela. Nackdelarna med den höga personalomsättningen överväger enligt cheferna fördelarna. Ett exempel på det är att personalomsättningen genererar mycket onödigt extraarbete.

“Dock vill jag också poängtera att det som är roligt i detta är att vi oftast får behålla dem inom banken, alltså att medarbetarna tar ett steg uppåt vilket är fantastiskt kul! Nackdelen är att medarbetarna ibland väljer att gå till andra banker, oftast inte på grund av nya roller utan de väljer en annan arbetsgivare och behåller samma roll vilket ofta handlar om att man jagar lön då.” (C4)

“Det är bra med viss personalomsättning, det bidrar till nytänkande. Det är bra att ge nya, oerfarna medarbetare lika mycket sändningstid som de gamla eftersom de nya kan se saker och ting ur andra perspektiv.” (C3)

Det kräver för mycket tid att rekrytera för chefen som gör att hen inte kan prioritera den befintliga gruppen lika mycket, vilket bidrar till en mer frånvarande chef som i sin tur påverkar strukturerna och stabiliteten i gruppen som då kanske inte kan jobba lika effektivt.” (C3)

4.1.5 Hur cheferna arbetar med Gen Z

Något som cheferna uppfattar som väldigt viktigt för Gen Z är karriärmöjligheterna inom organisationen. Det som skiljer Gen Z jämfört med den äldre personalen är att den nya generationen efterfrågar mycket snabbare utveckling. För att bemöta detta har organisationen tagit fram ett slags snabbspår för nyrekryterade där fokus ligger på att on-boardingen och utbildningarna ska gå så fort som möjligt. Mycket fokus ligger därav på att genom att möjliggöra för medarbetarna att kunna klättra i karriären och dessutom få möjligheter att byta tjänst inom organisationen om något annat område lockar mer kunna både attrahera och behålla Gen Z-medarbetarna.

“Den nya snabba on boardinggen går hand i hand med den här generationen då de har förväntningar kring att det ska hända saker hela tiden.” (C1)

En del chefer lyfter problematiken med tålmodet hos vissa medarbetare och menar att de ibland vill fram lite för fort. Det kan drabba personalstyrkan negativt om alltför många väljer att lämna arbetsplatsen. Det är då viktigt att tillfredsställa individens behov och ge de utvecklingsmöjligheter som önskas i den mån det går för att få medarbetaren att stanna kvar. Samtidigt beskrivs en viktig del av chefs roll att förklara att önskan om att det ska gå fort framåt inte alltid är möjlig att uppfylla.

Vissa vill fram för fort ibland. För att behålla dem måste man man jobba med extra arbetsuppgifter och anpassa arbetet efter vad medarbetarna är intresserade av. Det blir då viktigt med framtida mål, tydliga riktlinjer och plan för att nå medarbetarnas mål.” (C2)

“Någonstans måste man ibland bromsa dem, ibland måste man gräva där man står vilket kommer ge utveckling både i form av karriär och lön. Det är ju du som ska hantera och äga rollen du befinner dig i.” (C4)

Ett sätt att ständigt hålla sig uppdaterad om vad medarbetarna har för önskemål är att regelbundet ha möten där prestation, utveckling och framtidsplaner diskuteras. Med hjälp av samtalen kan också tydliga mål och riktlinjer sättas upp och på så sätt kan organisationen behålla en nöjd medarbetare.

“ Det är viktigt att medarbetarna känner att de får utveckling, uppmuntran och omtanke. Du ska liksom känna att du blir sedd och att organisationen satsar på dig.” (C1)

“Med täta uppföljningar kommer de känna sig sedda och uppmärksammade på den utveckling de gör och genom belöningar motiverar man dem. Belöningar behöver inte alltid vara synonymt med lön, det kan också uttryckas i andra former.” (C4)

De regelbundna samtalen är ett sätt att ta tempen på personalen och en del i arbetet med organisationskultur men cheferna menar också att arbetet även inkluderas i rekryteringsprocessen. Organisationen har ingen uttalad policy vad gäller exempelvis jämn könsfördelning vid rekrytering men att det ändå är ett önskemål att ha heterogena grupper där social hållbarhet och inkludering står i fokus. En intressant aspekt är svårigheten att balansera kompetens, gruppens bästa och jämlikhet.

“Man strävar efter en grupp som både kompletterar varandra på ett personligt plan men också kunskapsmässigt. Alla kan inte vara lika och det måste såklart finnas en balans mellan äldre och yngre. Man strävar efter att hitta en grupp som man tror kan samarbeta på ett bra sätt och hur man är mot varandra vilket i sin tur skapar den kommande organisationskulturen.” (C1)

“Man strävar efter jämlikhet men det är svårt eftersom man prioriterar den person som är rätt för gruppen.” (C2)

Det organisatoriska arbetet är ett led i att jobba för en bra organisationskultur och organisationen har betydelser för de anställda där utvalda värdeord står i centrum. Värdeorden gäller både externt och internt. För läsarens vetskap har värdeorden utelämnats för att garantera den externa anonymiteten som kommits överens om med organisationen. Cheferna resonerade något olika om värdeordens betydelse men rent konkret lyftes att målet med dem ska vara att det skapas en varm och inkluderande organisation där det exempelvis är nolltolerans mot rasism. Utöver värdeorden och regelbundna samtal är det även viktigt att göra saker på gruppnivå.

“Det är viktigt hur man beter sig mot kollegor och kund. Våra värdeord är något som genomsyrar organisationskulturen. Vi jobbar också mycket med olika aktiviteter tillsammans och strävar alltid efter att hjälpa varandra och arbeta som en grupp.” (C2)

“Kulturen som vi jobbar med är viktig att hålla transparent och inkluderande. Vi har värdeorden som skapar möjligheter för ett väldigt varm organisation. Framförallt tror jag det är viktig för generation Z.” (C3)

4.1.6 Könsskillnader

Rekryteringsprocessen ska enligt samtliga chefer vara sakligt grundad och alltid utgå från gruppens bästa, oberoende av kön. Under rekryteringsprocessens gång kunde vissa av cheferna dock se skillnad i könen gällande förväntningar, attityder och önskemål. Det finns exempelvis en uppfattning om att kvinnor värderar trygghet högre och därmed inte byter jobb lika ofta som män. Gen Z bedöms av cheferna som att de generellt har höga förväntningar på utvecklingstakten men att de manliga Gen Z-medarbetarna kräver ett högre tempo.

“Generellt märker jag att killar har lite mer, ja, de har lite större övertro på sig själva än tjejer.” (C1)

“Killarna är väldigt orädda med att byta arbetsgivare ganska snabbt om inte det motsvarar liksom deras förväntansbild i utveckling- och karriärsteg.” (C4)

“Jag tror tjejer är lite mer eftertänksamma och försiktigare än killar. Killar har en inställning att köra på och om det inte funkar eller passar så byter man bara. Det känns som det är lite mindre känslor inblandat skulle jag vilja säga när man rekryterar killar.” (C1)

“Tjejerna är mer måna om vad deras anställning betyder för dem samt vad det finns för erbjudanden i framtiden och deras karriärmöjligheter.” (C4)

Vad gäller hur organisationens säljs in, exempelvis genom vilka förmåner som erbjuds eller vad yrkesrollen innefattar, menar cheferna på att de inte anpassar samtalet efter kön. Samtalen utformas istället efter personlighet och beroende på individens preferenser diskuteras vissa områden djupare. Cheferna vill vara tydliga och ärliga med vad rollen innefattar på riktigt och att vissa områden värderas olika av olika personer.

“Om vi rekryterar en person som har mycket frågor om utveckling, ja då berättar man mer om det. Men det är viktigt att vi är öppna och ärliga med vad rollen innebär så det blir en rätt förväntansbild. Men jag kan inte säga att det är olika beroende på tjej eller kille utan det är väldigt individuellt.” (C1)

Lönen bedöms som en viktig del både när det gäller att attrahera och behålla Gen Z. Uppfattningen är dock att männen har högre krav än kvinnorna och att det kan ha med självförtroendet att göra. Kraven kan vara både positivt och negativt men en balans är det viktiga.

“Killarna ställer jättehöga krav på lön. Det är deras motivationsfaktor i det hela och det handlar om att jaga, jaga, jaga lön hela tiden. Det är attraktivt för en arbetsgivare att du tror på dig själv men att ha för mycket självförtroende kan ibland slå fel.” (C4)

“Sen finns det dock såklart tjejer som jagar lön men där ser jag en klar skillnad och jag har haft lättare att behålla tjejerna än killarna faktiskt.” (C4)

Ett annat perspektiv som lyfts är dock hur samhället har påverkats av jämställdhetsdebatten. En del av cheferna upplever ingen skillnad mellan varför de olika könen väljer att arbeta inom organisationen och säger att de hoppas på att dagens samhälle har kommit så långt att någon särbehandling inte görs.

“Jag märker ingen skillnad mellan könen skulle jag säga. Med de yngre generationerna hoppas och tror jag att vi har kommit så pass långt att det faktiskt inte finns någon skillnad.” (C2)

4.2 Medarbetarnas uppfattningar om organisatoriskt arbete

4.2.1 Anställning

Uppfattningen om vikten av en trygg anställningen skiljer sig något både vad gäller Gen Z som grupp men främst vad gäller kvinnor och män.

En manlig Gen Z-medarbetare nämner att han upplever risken att bli uppsagd som liten eftersom det är en stor organisation och uppger även att han knappt läst igenom anställningsavtalet. Han var medveten om att anställningen inleddes med sex månaders provanställning men det var inget han kände någon oro över. En manlig kollega jämför dagsläget och framtiden och menar att det just nu inte är särskilt viktigt med en säker anställning men uppger att det är för att han inte har någon annan än sig själv att försörja. I framtiden när han har en familj kommer det vara viktigare men vidhåller att han förväntar sig att det finns en bra relation mellan arbetsgivaren och arbetstagaren vilket då gör att man känner sig trygg. En annan manlig Gen Z-medarbetare berättar att det är skönt att veta att han kan få vara ledig när han är sjuk men att han utöver det inte reflekterade något över vad som stod i anställningsavtalet. Lite motvilligt erkänner han att han tog första bästa jobb och sedan var nöjd med det.

“Det är ju lite oschysst av mig eftersom jag typ var arbetsökande och flyttade till Göteborg utan en tjänst så att jag tog ju det första bästa jag fick.” (M2)

Till skillnad från sina manliga kollegor är trygghet mer centralt för de kvinnliga Gen Z-medarbetarna. En person beskriver att hon är väldigt glad att hon kollade upp villkoren i avtalet innan hon skrev på då det påverkar saker som boende och annat. En kvinnlig kollega är enig om att en trygg anställning är jätte viktig men vänder på det och resonerar också om

att uppsägningstiden kan vara en nackdel om man hittar något bättre. Förtroende för chefen är något som kan spela in i bedömningen av vad en trygg anställning innebär.

“För det första att man blir garanterad fast tjänst om allting har gått bra efter de här provmånaderna.” (K1)

“Jag litar så pass mycket på min chef så att jag läste faktiskt inte igenom någonting.” (K3)

4.2.2 Organisationskultur

En kvinnlig Gen Z-medarbetare beskriver att det tar lite tid att känna av organisationskulturen och att det är viktigt för henne att ta reda på hur öppen organisationen är för att förändra sådant som inte fungerar. En dålig kultur skulle få henne att inte vilja stanna kvar inom organisationen. Hon poängterar även att och kommer sedan till slutsatsen att det är ledningen och cheferna som måste identifiera sig och arbeta med organisationens värdeord och inte bara säga åt personalen att följa dem. Hon nämner att hon upplever att cheferna hör vad de säger när medarbetarna för fram kritik men att det ofta tar lång tid innan något händer. Exempelvis kan ett stort problem ta ett halvår att lösa men att det under den tiden inte görs några temporära lösningar som skulle förbättra arbetsmiljön. En manlig kollega är av samma uppfattning men menar att det kan bero på organisationens storlek. Flera respondenter poängterar att arbetet med värdeorden kunde varit bättre och att det hänger ihop med organisationskulturen. De menar att det är något man gärna pratar om men att det i praktiken ofta glöms bort. Det blir svårt för många respondenter att svara på frågan om värdeorden genomsyrar organisationen. Vissa Gen Z-medarbetare är dock mycket positiva till organisationens värdeord. En manlig Gen Z-medarbetare menar att organisationens värdeord är djupt rotade i arbetsuppgifterna och att valet av dem därav har en stor påverkan på arbetsplatsen.

“Det måste genomsyra hela organisationen, liksom alltså från topp till botten.” (K1)

“Det är en stor organisation så det känns svårt med värdeorden i allt som görs. Det är ord som är svåra att efterleva och klaffar inte alltid internt.” (M2)

“Våra värderingar är verkligen något som genomsyrar kulturen. Alla utgår ifrån att försöka vara allt det mot både kollegor och kunder.” (K3)

Kollegorna är något som majoriteten lyfter som en viktig faktor och att det faller in under organisationskulturen. Att känna att man kan få ställa frågor trots att man egentligen redan borde kunna svaret är något som upplevs tyder på en bra och transparent kultur kollegerna sinsemellan. För flera av Gen Z-medarbetarna är kollegorna en av anledningarna till att de väljer att stanna på arbetsplatsen. Två män är dock av olika uppfattningar där en av dem säger att kollegorna är en av anledningarna till att han går till jobbet samtidigt som den andra är mer likgiltig till sina kollegor, han trivs bra med dem men är ingen speciell anledning till att

stanna på arbetsplatsen. En kvinnlig Gen Z-medarbetare lyfter att det räcker att man kommer överens med alla.

“I Sverige gör man sitt jobb och kan gå hem sen liksom. Det är inte att man behöver vara bästa vän med alla.” (K3)

4.2.3 Ledarskap

Vad gäller bra ledarskap är många av Gen Z-medarbetarna överens om att chefen är väldigt viktig på en arbetsplats. Att chefen kan vara en avgörande faktor till varför man väljer att sluta eller stanna kvar på arbetsplatsen är något som samtliga respondenter diskuterar. En manlig Gen Z-medarbetare menar dock att chefen inte har så stor betydelse och inte är nyckeln till att varken stanna eller sluta på en arbetsplats. Enligt de manliga Gen Z-medarbetarna är trygghet och tillit viktiga egenskaper hos en bra chef. Frihet under ansvar är också stort fokus kombinerat med rättvisa, transparens, raka rör och feedback. De kvinnliga Gen Z-medarbetarna har mer fokus på kommunikation sinsemellan men värderar liksom männen feedback. Att chefen själv föregår med gott exempel och kan ge vägledning istället för strikta direktiv är andra aspekter som är viktiga för de kvinnliga respondenterna.

“Man bör få det ansvar som man förtjänar och man vill känna att chefen satsar på en, är snäll och hjälpsam liksom förståelse för ens egna situation.” (M1)

“Man vill känna att man blir lyssnad på, att chefen själv är trygg i sin roll och att det är en person man alltid kan vända sig till.” (K1)

“För mig är det viktigt att känna att chefen vill ens bästa och att man ska utvecklas. Att ha en peppande chef som kan delegera på ett bra sätt, kommunicera på ett bra sätt, komma med feedback och vägleda mig är en bra chef enligt mig.” (M3)

“Jag vill inte ha en chef utan istället en ledare som kan hjälpa mig visa vägen och inte bara ge order, förståelse är också viktigt.” (K3)

4.2.4 Lön och förmåner

På frågan om att välja mellan roligt jobb och låg lön eller tråkigt jobb och hög lön svarar samtliga utom en Gen Z-medarbetare att de i dagsläget skulle prioritera en hög lön med mindre tillfredsställande arbete. En manlig Gen Z-medarbetare var mest tveksam av de som föredrar hög lön men kommer slutligen fram till att han utan hesitation hade bytt till en likadan tjänst på inom en annan organisation om de hade erbjudit en högre lön. En kvinnlig Gen Z-medarbetare håller med om att lönen är viktig och att hon hade bytt arbetsgivare om de kunde erbjuda en högre lön. En annan manlig Gen Z-medarbetare är inne på samma spår men förklarar att han stannar kvar inom organisationen då lönen är okej och att han nu har byggt en bas här och har utvecklingsmöjligheter vilket gör att det är för stor risk att byta arbetsgivare. Han poängterar att lönen i vissa fall är viktigare än i andra. Han känner just nu att han kan “offra” lön mot att få utvecklas, men om han i framtiden söker sig till roller som

han är bra på så är lönen betydligt viktigare. En manlig Gen Z-medarbetare håller med de övriga medarbetarna men nämner att löneutvecklingen också är en viktig aspekt.

”I dagsläget, om jag tänker på precis vad jag tänker just nu, så ska jag nog säga att tråkigt jobb med bättre lön men det är ju främst för att jag känner att jag vill göra lite hundår.” (M1)

“Lönen är såklart avgörande men löneutvecklingen är minst lika viktig tycker jag. Man vill gärna veta i vilken takt man kan förvänta sig av sin löneutveckling.” (M3)

En kvinnlig Gen Z-medarbetare har en annan syn på lön och roligt jobb. Hon menar att lönen inte är så jätteviktigt utan att man istället ska tänka på de utvecklingsmöjligheterna som finns. Hon skulle också föredra att ha ett roligt jobb med lägre lön än att ha ett tråkigt jobb med högre lön.

“Man får inte vara naiv i början och förstå att man inte är så erfaren, man får tänka på att det finns en utvecklingstrappa.” (K3)

Det saknas inledningsvis kommunikation från organisationens sida om vilka förmåner som ingår i anställningen vilket alla respondenter bekräftar. Däremot har alla respondenter själva tagit reda på vilka förmåner som gäller men har delade åsikter om hur viktigt det är. En manlig Gen Z-medarbetare anser att förmåner är viktiga men att det beror på omständigheter, han skulle inte offra en del av lönen för att få förmåner. För en av de kvinnliga Gen Z-medarbetarna är förmåner av stor betydelse och menar tvärtom vad den manliga medarbetaren uttryckte, hon hade kunnat offra lön för att få vad som enligt henne är bra förmåner. Det är blandade åsikter om hur förmåner är viktiga eller inte och i vilken utsträckning det kan få lov att påverka lönen. Det finns en viss skillnad i könen då det verkar som att kvinnorna värdesätter förmåner lite högre än de manliga respondenterna. En manlig Gen Z-medarbetare menar att förmånen inte alls är viktiga för honom eftersom han inte utnyttjar dem. Samtidigt säger han att det skulle vara mycket svårare att byta arbetsplats om han utnyttjat förmåner till exempel i form av bolån eftersom han då skulle känna sig mer fast på grund av det. Ytterligare en manlig Gen Z-medarbetare uttrycker att förmåner är betydelselösa. Han berättade att han knappt vet vilka förmåner som ingår i hans anställning men att det oavsett inte spelar någon roll.

“Förmåner är viktigt till en viss gräns, jag skulle inte ta en pay-cut för en viss förmån. Visst det är bra med friskvårdsbidrag och så men nej jag skulle inte säga att jag värdesätter det speciellt högt eller är avgörande för mig.” (M3)

“Att ha en bra förmån är majoritet till fördel för mig. Om jag vet att jag har en bra förmån så är det också en anledning till att jag kan acceptera en lägre lön.” (K1)

4.2.5 Karriär och utveckling

Alla Gen Z-medarbetare var överens om att utvecklingsmöjligheter var en viktig faktor för att stanna på arbetsplatsen och att de alla någon gång tänkt tanken att klättra inom organisationen men utsikterna för att väl göra det råder det delade meningar om. Det visar sig tydligt att de kvinnliga Gen Z-medarbetarna anser det svårt att klättra medans de manliga Gen Z-medarbetarna verkar tycka det är enklare. En manlig Gen Z-medarbetare berättar att det finns andra saker som lockar just nu och vill inte satsa så hårt på karriären för tillfället. Han tycker dock att det på ett sätt är naturligt att klättra och ta nya steg och anser att det är en del av arbetet. En annan manlig Gen Z-medarbetare har planer på att klättra eftersom utveckling är viktigt för honom. Han upplever att det är enkelt att klättra men att det är hög konkurrens så det gäller att visa att man vill och om man är duktig finns det goda möjligheter till att ta sig vidare inom organisationen. Det är viktigt för honom att ständigt få nya kunskaper för utveckling men det är något man får ansvara själv över för att få. För honom är det sådär viktigt med uppmuntran från cheferna att ta sig vidare men det är något som han trots allt får.

“Det allra viktigaste är ju att trivas både i lön och allt runt omkring. Man vill ju bli framgångsrik men jag tror inte att du blir framgångsrik om du inte trivs på jobbet så jag tror att det är nyckeln för att allt annat ska klaffa.” (M1)

“Det är viktigt att utvecklas och lära sig nya saker. Just nu planerar jag att byta roll men det är mer ett steg åt sidan än uppåt.” (M2)

Ytterligare en manlig Gen Z-medarbetare har tänkt på möjligheterna att kunna klättra men inget som han planerar nu eftersom han trivs i sin nuvarande position där han får chans till nya kunskaper vilket han är glad över. Uppmuntran är viktigt för att trivas och utvecklas vilket också är en viktig faktor för att stanna på sin nuvarande arbetsplats. I arbetslivet generellt är pengar och trygghet något som går hand i hand. Att arbetet är en del av ens identitet och vad man drivs av har förändrats med åren.

“Pengar är väl tyvärr anledningen till varför man jobbar. Att känna trygghet i och med framtida familj och med tanke på sin ekonomiska situation. Arbetet är också viktigt för ens egen identitet. När jag var yngre drevs jag av andra saker än vad jag drivs av idag. När man var liten gjorde man saker för man tyckte det var roligt men så är det tyvärr inte längre. Det är lättare sagt än gjort att säga att man ska arbeta med något man tycker är kul.” (M3)

En kvinnlig Gen Z-medarbetare har planer på att klättra men berättar om att det inte är så enkelt. Därför borde cheferna enligt henne kommunicera hur man bör gå tillväga och uppmuntra det mera. Hon tycker att organisationen bör ta mer ansvar för utvecklingen hos medarbetarna och ger exempel på aktiviteter för att förbättra kompetensen hos medarbetarna, till exempel kan studiebesök hos andra kontor vara nyttigt och ge utbyte för samtliga parter. Meningsfullhet är en viktig faktor för att trivas inom organisationen. En annan kvinnlig Gen Z-medarbetare har också planer på att klättra inom organisationen men upplever även hon att det är svårt eftersom det är hög konkurrens men tror att man med vilja och genom att visa

framfötterna kan komma långt. Hon tycker att utveckling är superviktigt inte bara för karriären utan även för personlig utveckling och en avgörande faktor om hur man trivs generellt på jobbet. Ytterligare en kvinnlig Gen Z-medarbetare håller med och säger även hon att det inte var så enkelt som hon trodde att klättra inom organisationen. Hon säger att det är väldigt viktigt för henne att få ny kunskap men att det inte är något som hon får jättemycket av i dagsläget.

“Att känna att man gör något meningsfullt samtidigt som man trivs med organisationskulturen också är utveckling för mig. Men det handlar om det här att man inte vill känna att man bara går till jobbet och slösar sin tid, man vill känna att man gör något vettigt för någon annan så att jag på slutet av dagen känner att jag gjort något bra och meningsfullt för någon annan.” (K1)

“Det är något man måste ta tag i själv, det är inte så att det faller en i knät. Man måste ligga på sin chef lite för att visa att man vill, och då får man ofta möjligheten och får mer frihet att ta på sig mer komplexa ärenden till exempel, vilket jag uppskattar väldigt mycket.” (K2)

“Det är faktiskt inte så enkelt som jag trodde från hela början. Det krävs väldigt mycket att du visar vem du är och det är mycket fokus på goda resultat och siffror, klara man det då kommer du vidare upp här.” (K3)

5 Analys

5.1 Organisationens arbete med kulturstyrning

Att organisationen väljer att introducera sig själv och knyta kontakter med potentiella arbetstagare när de fortfarande är väldigt unga tyder på att den i hög grad är medveten om vikten av employer branding. Genom att väcka ett intresse och sedan kontinuerligt kommunicera organisationens värderingar kan rekryteringsprocessen anses starta flera år innan den första riktiga intervjun hålls. Enligt Grey (2009) är det centralt inom kulturstyrning att rekrytera personal som redan delar eller åtminstone är villiga att ta del av organisationens värderingar. Cheferna uppgav att de eftersträvar en grupp med hög samarbetspotential då det enligt utsago är det som skapar kulturen. Det arbetet kan kopplas samman med Gen Z-medarbetarnas åsikter om att bra kollegor är viktigt för trivselsn. Vår tolkning är att bra kollegor är sådana man kommer överens med, vilket med andra ord kan vara samarbetspotentialen. En av cheferna poängterade dock att alla inte kan vara lika och att det är viktigt med balans i gruppen men vår bedömning är att fokuset ligger på att anställa personer som är mottagliga för värderingarna. Utöver att knyta kontakter genom sociala medier och mässor uppgav cheferna att ryktesvägen är en stor möjlighet att attrahera personal. Eftersom enbart nöjda anställda kommer sprida ett gott ord som får andra potentiella arbetstagare intresserade blir det ett led i att den typen av människor som mer eller mindre delar värderingarna kommer att attraheras till organisationen. Ryktet är därav viktigt att kontrollera.

När personalen väl befinner sig inom organisationen arbetar cheferna mycket med uppföljningssamtal där det diskuteras både prestationer och ambitioner. Regelbundna avstämningar kan enligt vår bedömning vara en del i styrningen av kulturen då det är ett sätt att säkerställa de gemensamma värderingarna samt planera för hur målen ska uppfyllas. Flera av cheferna nämnde att det var viktigt att Gen Z-medarbetarna upplevde att de fick hjälp och motivation med att uppfylla sina mål och det framgår att det ur chefernas perspektiv är nödvändigt för att behålla personalen. Grey (2009) menar att organisationens mål är att de anställdas egna mål ska sammanfalla med det övergripande målet och genom samtalen kan cheferna då försöka forma de anställda. Både chefer och medarbetare berättade mycket om organisationens värdeord och fick fritt resonera kring hur väl de genomsyrar organisationen. Det stämmer väl överens med beskrivningen av hur värderingarna ständigt ska vara närvarande runt om i organisationen. Det fanns dock en motsättning som visades genom att alla Gen Z-medarbetare inte var övertygade om att värdeorden genomsyrar hela organisationen. En av de kvinnliga Gen Z-medarbetarna ifrågasatte exempelvis att ledningen pratar mycket om vikten av värdeorden men att hon upplever att cheferna inte fullt ut lever som de lär. Motsättningen kan tyda på att kulturstyrningen med hjälp av värdeorden har brister.

Grey (2009) menar även att ett vanligt sätt att styra kulturen är att ha gruppövningar. Cheferna beskrev att de arbetar mycket med den typen av aktiviteter men vår bedömning är att framförallt uppföljningssamtalen är det som får ses som det huvudsakliga detaljarbetet med personalen. Eftersom Gen Z-medarbetarna överlag lyfte gruppaktiviteter som något positivt kan det tolkas som ett effektivt sätt att införliva de gemensamma värderingarna på. Genom att inkludera värdeorden, som är det sätt cheferna verkar vilja exponera organisationens värderingar på, i det mer sociala arbetet kan det få större effekt på personalen.

5.2 Organisationens arbete med motivationsfaktorer

En gemensam faktor hos samtliga Gen Z-medarbetare var att en av anledningarna till att stanna på arbetsplatsen var utvecklingsmöjligheter. Att få känna att cheferna vill ta Gen Z-medarbetarna framåt var väldigt viktigt för de allra flesta, men det var skilda åsikter kring hur väl det uppfylldes. Cheferna höll med Gen Z-medarbetarna om att just utvecklingsmöjligheter är en viktig faktor för att få generationen att vilja stanna på arbetsplatsen vilket enligt Ryan och Deci (2000) kategoriseras som en inre motivationsfaktor.

Om utvecklingsmöjligheterna väl finns tillgängliga för Gen Z-medarbetarna är dock osäkert eftersom det var en del av dem som inte fick den utvecklingen som de efterfrågade. Det är möjligt att cheferna uppfattar situationen annorlunda eftersom en del av dem berättade att de var tvungna att bromsa medarbetare som vill för fort fram. I sin tur kan det tänkas upplevas negativt av medarbetarna vilket kan tolkas som att cheferna inte befinner sig i samma tankebanor om att individen ska eller får lov att utvecklas i den mån som de själva vill. Om det i en sådan situation inte kommuniceras väl varför utveckling inte ges kan det uppstå brist på inre motivation hos medarbetarna vilket i slutändan kan komma att drabba organisationens

prestationer och resultat. Missnöjda Gen Z-medarbetare kan i värsta fall leda till att de inte vill stanna kvar och lämnar organisationen som redan har hög personalomsättning. Ryan och Deci (2020) menar att inre motivation är av betydligt större vikt än en övervägande mängd yttre motivation. Det blir därför viktigt för organisationen att vara väl medveten om att fokusera på den inre motivationen för att ständigt ha motiverade medarbetare.

Gen Z-medarbetarna verkade inte helt dela chefernas uppfattning om det gedigna arbetet med anpassade utvecklingsplaner eftersom många medarbetare berättade att det saknas uppmuntran till utveckling och tydliga planer på nästa steg framåt från chefernas sida. Det var många medarbetare som ansåg att det var svårt att klättra inom organisationen och att även om de gjorde vad som förväntades stod de fortsatt och stampade i samma roll som tidigare. Det är något som hänger ihop med tidigare analys av utvecklingsmöjligheter och ett tema som organisationen med fördel kan kommunicera med sina medarbetare på ett i framtiden bättre sätt. Annan typ av utveckling är att få lära sig att styra sitt eget arbete. Ryan och Deci (2020) beskrev autonomi som en inre motivationsfaktor och det lyftes av Gen Z-medarbetarna att de uppskattar eget ansvar och inte bara vill få order från chefen. För att få medarbetarna att stanna av egen vilja kan det vara till fördel för organisationen att hitta vad de olika individerna verkligen drivs av, något som poängteras av Gellerman (1995). Cheferna trodde att varumärket och organisationens ryktet skulle vara viktigt för Gen Z, något som visade sig vara helt av ointresse från medarbetarnas sida. Vår bedömning är dock att det med tanke på att organisationen vill attrahera potentiella arbetstagare som delar organisationens värderingar eventuellt skulle kunna vara en framtida faktor att arbeta med kopplat till motiverade medarbetare.

För att Gen Z-medarbetarna ska vilja stanna hos arbetsgivaren var andra vanligt förekommande faktorer också lön, kollegor, uppskattning och arbete av eget intresse. Majoriteten av de nämnda faktorerna är av det som Ryan och Deci (2000) beskriver som yttre karaktär. Chefernas uppfattning om vad Gen Z är mest intresserad av stämmer därav väl överens med verkligheten. Cheferna trodde dock att lön kom högt upp på listan, något som bara hälften av Gen Z-medarbetarna ansåg vara en viktig faktor till att stanna. Något som är värt att uppmärksamma är dock att lön är något av ett laddat ord. Det tog sig uttryck genom att alla Gen Z-medarbetare förutom en hade bytt jobb mot en högre lön men samtidigt nämnde inte samtliga lön som en av de främsta faktorerna till varken att tacka ja till ett jobb eller att stanna kvar. Vår bedömning är därav att majoriteten värderar lön väldigt högt när det förs på tal men inte när de får resonera fritt. Cheferna är väl medvetna om att vissa medarbetare är svåra att hålla kvar just på grund av lönen och det förekommer att medarbetarna lämnar för en annan arbetsgivare som erbjuder högre lön men fortsatt i samma typ av position.

Eftersom cheferna är medvetna om problemet med personalomsättningen blir det viktigt att de tar både inre och yttre motivationsfaktorer på allvar för att på ett hållbart sätt få medarbetarna att trivas på riktigt. I det långa loppet kommer alla vara vinnare eftersom Ryan och Deci (2000) menar att inre motivationsfaktorer ökar medarbetarnas prestation och

välståndande samtidigt som yttre motivationsfaktorer också påverkar organisationen i positiv riktning resultatmässigt.

5.3 Är det organisatoriska arbetet legitimt?

Det framgår att cheferna upplever Gen Z som en generation med högt ställda krav på att kunna springa uppför karriärtrappan. Genom att introducera ett snabbspår för de nya medarbetarna finns det tydliga tecken på det som Meyer och Rowan (1977) menar är vanligt - nämligen att organisationer anpassar sig efter omgivningen. Cheferna upplevde det även som problematiskt att Gen Z-medarbetarnas tröskel till att byta arbetsgivare var låg om förväntningarna på karriärutvecklingen inte möttes. Under en intervju framkom det att en chef menar att organisationen sticker ut genom att erbjuda goda utvecklingsmöjligheter och vår tolkning är att det hela tiden finns en närvarande rädsla för att konkurrenterna ska uppfattas som mer attraktiva. Eftersom cheferna var tydliga med att framhäva karriärmöjligheterna och att Gen Z-medarbetarna även bekräftade att det är viktigt måste det tolkas som att organisationen vill bli betraktad som att den erbjuder vad Gen Z vill ha.

Det fanns dock en motsättning då alla förutom en av Gen Z-respondenterna upplevde det som svårt att klättra inom organisationen. Det implementerade snabbspåret kan då tolkas som ett sätt att tillfredsställa förväntningarna från omgivningen men att det egentligen bara fokuseras på den inledande on boarding-processen och att det därefter är svårt att klättra. Det tyder på att organisationen vill uppfattas som legitim samtidigt som den inte kan erbjuda chefspositioner till alla medarbetare då det inte hade varit effektivt. Effektiviteten bygger ju på att det finns ett färre antal beslutsfattande chefer och att majoriteten utför kundmötena. Särkopplingen som Meyer och Rowan (1977) beskriver används därav för att organisationen ska uppfattas som attraktiv av omgivningen. Huruvida särkopplingen är medveten eller inte är svårt att svara på utifrån de intervjuer som gjorts men det framgår att cheferna arbetar med att bromsa Gen Z-medarbetarnas strävan efter en hög utvecklingstakt. Det kan vara en anledning till att medarbetarna upplever det svårt att klättra. Risken är att nyanställda som haft uppfattningen om att det är snabbt och enkelt att avancera inom organisationen blir missnöjda när de stöter på den informella strukturen. Bristen i legitimiteten bekräftas genom att både chefer och Gen Z-medarbetarna uppgav att generationen byter jobb om deras förväntningar inte motsvaras.

Hur organisationen arbetar med karriärutvecklingsmöjligheter har spår av både det som DiMaggio och Powell (1983) kallar tvingande informell isomorfism och mimetisk isomorfism. Det informella tvånget grundas i omgivningen, det vill säga Gen Z-medarbetarna som söker jobb, och deras krav på en hög utvecklingstakt. Motsvaras inte förväntningarna byter de som sagt till en arbetsgivare med bättre erbjudande. I det här fallet har påtryckningarna resulterat i en implementering av ett snabbspår för att kunna förbättra attraktionskraften. Vad gäller den mimetiska isomorfismen är det tydligt att cheferna jämfört sig med konkurrerande organisationer inom branschen. Cheferna upplever att organisationen de tillhör i dagsläget sticker ut med de bästa möjligheterna men aktörerna inom branschen blir allt mer lika varandra då de fokuserar på samma saker. Vad organisationerna fokuserar på

är det som omgivningen uppfattar som attraktivt och har då bedömts vara karriärutveckling i ett högre tempo än tidigare. En chef uppgav dock att organisationen försöker bryta sig loss från de gamla banknormerna genom digitalisering. Enligt vår bedömning är det snarare så att Klarna tagit täten i digitaliseringsloppet och att studiens organisation samt övriga inom branschen har valt att imitera Klarnas, mycket framgångsrika, taktik. Den modernitet som eftersträvas är alltså inte något som gör att organisationen sticker ut utan är ett sätt att likna det som visat sig vara lyckat.

DiMaggio och Powells (1983) tredje isomorfism, den normativa, gör sig synlig genom att det inom bank- och finansbranschen är vanligt med en ekonomiutbildning. Cheferna inom organisationerna kan därav ha samma kompetens och uppfattningar om vad som är viktigt för Gen Z. Att arbeta med karriärmöjligheter kan vara just en sådan gemensam uppfattning. När de beslutfattande chefernas gemensamma föreställningar om vad Gen Z anser är attraktivt kombineras med en osäkerhet att sticka ut på fel sätt ligger det nära till hands att konkurrenterna blir allt mer lika varandra. Samma förklaring går enligt vår bedömning att applicera på chefernas arbete med uppskattad organisationskultur och konkurrenskraftig lön.

5.4 Organisationens arbete med de olika könen

Cheferna framhävde att deras arbete baseras mer på personligheten hos personalen än vilket kön den råkar ha. Eftersom cheferna uppgav att de inte behandlade könen olika är det svårt att analysera det faktiska arbetet. Samtidigt upplevde de en viss skillnad i kvinnorna och männens förväntningar på lön, karriär och anställningsform. Gillbergs (2018) tes om förväntningsstrukturer kan bekräftas på så sätt att de manliga Gen Z-medarbetarna inte uttryckte högre förväntningar på karriärutveckling än de kvinnliga, snarare tvärtom. Lönen prioriterades ungefär likadant men en kvinna stack ut och valde roligt jobb framför hög lön vilket då ger ett visst utrymme att tolka det som att männen som grupp prioriterar lönen högre. Skillnaden var dock tydlig i hur viktigt en trygg anställning var, där kvinnorna var mer måna om anställningsformen. Vår bedömning är att även cheferna är påverkade av förväntningsstrukturerna och att det karriär- och lönefokus de upplever att männen har är något som har införlivats under historiens gång.

En djupare analys av könen syn på karriärutveckling tyder på att männen i högre utsträckning var avvaktande gällande deras önskan om att utvecklas inom organisationen. Det betyder naturligtvis inte att de inte vill ta steg framåt i karriären. En möjlig tolkning är att upplevelsen av att det är svårt att klättra har resulterat i att männen planerar att byta organisation. Det resonemanget följer chefernas uppfattning om att de manliga Gen Z-medarbetarna är mer orädda och inte drar sig för söka sig vidare när förväntningarna inte motsvaras. Ur chefernas perspektiv skulle de därav kunna uppleva att de måste arbeta hårdare för att behålla männen och exempelvis locka med högre lön och andra förmåner. Genom chefernas antagande kan de kvinnliga Gen Z-medarbetarna alltså enligt Gillberg (2018) påverkas av att könsordningen i samhället upprätthålls. Risker är helt enkelt att kvinnornas utvecklingstakt och löneökning inte prioriteras i samma utsträckning. Detta trots att det genom intervjuerna framkom att kvinnorna hade större fokus på att klättra inom

organisationen. Samtliga kvinnor upplevde även att det var svårt att avancera vilket är en möjlig konsekvens av att cheferna redan på förhand antar att de inte har en sådan önskan. Samtidigt uppfattade vi stämningen under intervjuerna som att de manliga Gen Z-medarbetarna hade en mer avslappnad inställning och de inte var villiga att byta arbetsgivare i högre utsträckning än sina kvinnliga kollegor. Visserligen värderade de kvinnliga Gen Z-medarbetarna en trygg anställning högre men det var främst viktigt för att kunna ha någonting att falla tillbaka på när det blir oroligt i samhället. Det finns därav inte fog för rädslan att inte kunna behålla männen.

6 Diskussion

Tidigare forskning gällande arbetsgivarnas organisatoriska arbete stämmer bra överens med det nuvarande arbete som utförs, men vilken påverkan det har för att attrahera och behålla medarbetare är en mer tveksam fråga. Gällande tidigare forskning och Gen Zs preferenser kan vi konstatera att även det stämmer bra överens med den redovisade empirin.

Den tidigare forskningen med fokus på arbetsgivarnas strategi inom employer branding stämmer inte helt överens med organisationens arbete. I samtalen med cheferna var det inte självklart hur organisationen arbetar med employer branding. Det fanns dock tydliga tecken på att ett ständigt arbete med varumärket fanns där. Det finns en organisatorisk tanke bakom de val av tillfällen organisationen vill synas på, till exempel sociala medier och mässor, och inte minst det samhällsengagerade arbetet. Den seriösa och gedigna satsning på samhällsengagemang som görs av organisationen stämmer inte överens om vad Dyhre och Parment (2013) menar med att organisationer inte satsar tillräckligt långsiktigt på sitt varumärke. Organisationen satsar långsiktigt vilket den tidigare forskningen pekar på att de också ska göra. Organisationen satsar enormt mycket på det egna ryktet och inkludering i samhället. Den riktar in sitt fokus på unga för att tidigt ge en bild av sig själv. Hur arbetet med samhällsengagemanget är viktigt för medarbetarna visade sig skilja sig från Gen Z-medarbetarnas uppfattning. För en del av medarbetarna är samhällsengagemanget viktigare än vad det är för andra, vilket kan förklaras av individens egna preferenser och intresse. Det kan också bero på att medarbetarna saknar samma kunskap som cheferna besitter om vad samhällsengagemanget innebär i praktiken och därför blir mindre intresserade. Däremot stämmer arbetet med rekrytering väl överens med Keppeler och Papenfuß (2020) som förespråkar att använda sig av sociala medier och identifiera en viss typ av medarbetare som organisationen vill ha. Cheferna berättar om tydliga strategier om arbetet med det, inte minst vad det gäller rekrytering av praktikanter och studenter som är en tydlig målgrupp. De är också väl medvetna om att nå Gen Z genom att synas på de sociala kanaler som Gen Z också använder sig av men det framgår inte exakt vilka dessa är.

Singh och Dangemei (2016) argumenterar i sin forskning om vikten av chefernas medvetenhet rörande medarbetarnas unika behov och intressen. Även Oltramari, Cordova och Tonelli (2019) konstaterar att Gen Z är en generation som vill arbeta efter egna behov vilket i sin tur kommer generera nytta för organisationen. Endast en respondent berättade om hur allmän uppmärksamhet från chefernas sida var en av anledningarna till att hon stannade på

arbetsplatsen. Vissa av medarbetarna tyckte att det saknades uppmuntran från cheferna vad gäller utveckling och hade därför svårt att navigera sig framåt i karriären, vilket visade sig vara en viktig faktor för att medarbetarna ska stanna på arbetsplatsen. Det visar att den tidigare forskningen stämmer överens med Gen Zs preferenser men att det inte i alla fall överensstämmer med det organisatoriska arbetet, även om cheferna är medvetna om vad Gen Z söker. Cheferna själva säger att de kontinuerligt arbetar med medarbetarnas utveckling och att de alltid har en plan för medarbetarnas framtida utveckling men det går inte riktigt hand i hand med medarbetarnas uppfattning. Genom att uppmärksamma individens behov och egna intressen kan medarbetarna känna sig mer sedda vilket förebygger problematiken med att andra arbetsgivare kan locka över dem med bättre erbjudanden. Det kan gynna organisationen eftersom det har visat sig vara ett problem med den höga personalomsättningen.

Tidigare forskning av Oltramari, Cordova och Tonelli (2019) och Iorgulescus (2016) visar att Gen Z inte är rädda för att byta arbetsgivare om deras önskemål inte uppfylls, något som bekräftas av samtliga respondenter när frågan om att byta arbetsgivare på grund av en högre lön kommer på tal. Cheferna är väl medvetna om problemet med att medarbetare lämnar för andra arbetsgivare som erbjuder högre lön. Att det inte finns någon strategi för att förhindra fenomenet tyder på att organisationen bör rikta en större uppmärksamhet mot Gen Zs behov och intressen. Efter samtal med Gen Z-medarbetarna och cheferna framkommer tydliga indikationer på att medarbetare som känner sig sedda och får arbeta efter egna behov trivs bättre och det blir därmed lättare för cheferna att behålla dem. Detta ökar chanserna till att goda rykten sprids som i sin tur kan trappa upp attraktiviteten, något som cheferna också var väldigt måna om och de skapar dessutom ett mer konkurrenskraftigt varumärke på marknaden.

6.1 Förslag till vidare forskning

Vi hoppas att vår studie ska kunna bidra med inspiration för organisationer inom bank- och finansbranschen med deras framtida arbete att kunna attrahera och behålla Gen Z-medarbetare. Förhoppningen blir att det organisatoriska varumärket kan stärkas samtidigt som medarbetarnas nöjdhet ökas. Vid tillfälle för vidare forskning skulle en bredare tidsram vara till fördel då fler organisationer skulle kunna genomgå liknande undersökning för att identifiera vad som anses vara ett lyckat organisatorisk arbete i förhållande till Gen Zs preferenser. Att inkludera fler respondenter hade också varit förmånligt i syfte om bättre förståelse av det organisatoriska arbetet, vilket i slutändan hade genererat forskning som liknande organisationer inom samma bransch skulle kunna ta lärdom av.

7 Slutsats

Inkludering av både chefer och Gen Z-medarbetare har inneburit en del problem kring indelningen av kategorier under studieprocessen. Det har framförallt varit en utmaning i att definiera teman och rubriker som blir sammanhängande ur läsarens perspektiv. I efterhand har vi kunnat konstatera att orsaken är de två skilda intervjuguiderna. Om temana från början hade varit exakt samma för både chefer och Gen-Z medarbetare hade det förmodligen underlättat indelningen av temana vid redogörelse för empiri och analys. Vi ser oss dock

nöjda med resultatet av den valda indelningen eftersom det är många teman som går in i och överlappar varandra. Då tiden varit begränsad har vi inte haft möjlighet att inkludera mer än tio respondenter. Vid tillfälle om en större tidsram hade önskan att fler respondenter varit till fördel då vi bedömer att en bättre och fördjupad bild av den organisatoriska situationen skulle uppnås.

Det har även varit svårt att generalisera och säga någonting om hela bank- och finansbranschen då vi enbart intervjuat en organisation. Eftersom organisationen dock beskrev sitt arbete i förhållande till sina konkurrenter kunde vi tolka och analysera hur branschen arbetar med Gen Z. Med det sagt är slutsatsen att bank- och finansbranschen fokuserar mycket på karriärutveckling då det upplevs som attraktivt hos Gen Z. Organisationen implementerade därför ett snabbspår för att motsvara de upplevda förväntningarna på att tempot ska vara högt. Även arbete med kulturen genom att stämma av med anställda genom uppföljningssamtal och försöka inkorporera värdeorden i hela verksamheten tolkades som viktigt arbete. Att organisationen bör stärka sitt arbete med att hålla Gen Z-medarbetarna motiverade av inre kraft var något som framkom efter intervjuer med Gen Z då många av respondenterna upplevde svårigheter med att få den utveckling som önskas. Under intervjuerna framkom det även att organisationen upplever att den sticker ut på digitaliseringsfronten och även vad gäller karriärmöjligheter men vår bedömning är att det snarare är så att organisationerna i branschen fokuserar på liknande saker vilket resulterar i att det inte är så stor skillnad på aktörerna.

Det organisatoriska arbetet är enligt vår bedömning inriktat på rätt områden då det genom intervjuerna med Gen Z-medarbetarna framkom att de värdesätter karriärmöjligheter, god organisationskultur och en chef som anser att ansvar och frihet går hand i hand. En hög lön var viktig när frågan kom på tal men var inget som Gen Z-medarbetarna självmant nämnde som en av de viktigaste faktorerna. Det går att ifrågasätta effektiviteten av arbetet främst vad gäller kulturstyrning med värdeord. Det var den faktor som Gen Z-medarbetarna tyckte att det fanns mest utvecklingspotential för. Arbetet med karriärmöjligheterna är främst inriktat på on boardingen och Gen Z-medarbetarna upplevde det som svårt att klättra inom organisationen. Det fanns olika uppfattningar gällande om det var tydligt hur de anställda ska gå tillväga för att klättra. Vår bedömning är därav att det är effektivt vad gäller att attrahera Gen Z men inte för att behålla dem.

Det framgår att förväntningsstrukturerna sitter ganska djupt rotade då cheferna upplevde de manliga Gen Z-medarbetarna som betydligt mer karriär- och lönehungriga, något som inte stämde överens med vår empiri. Cheferna menar att de inte arbetar med kvinnorna och männen inom Gen Z på olika sätt men vår bedömningen är att strukturen kan göra att det sker undermedvetet.

8 Referenslista

Academic Work. (2022). *Om YPAI*. Hämtad 2022-11-08 från <https://www.academicwork.se/foretag/om-ypai>

Arbetsförmedlingen. (2022.). *Positiv utveckling på arbetsmarknaden trots osäkert världsläge*. Hämtad 2022-11-07 från <https://arbetsformedlingen.se/statistik/analyser-och-prognoser/arbetsmarknadsprognoser/riket/arbetsmarknadsutsikterna-varen-2022>

Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90-106.

COOR. (2020). *Nordens unga arbetskraft: Gen Z tycker till om framtidens arbetsplatser*. Hämtad 2023-01-04 från <https://www.coor.se/var-kunskapsbank/nordens-unga-arbetskraft-genz-tycker-till-om-framtids-arbetsplatser/>

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

EIGE. (2022). *Gender equality index*. Hämtad 2022-12-19 från <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/SE>

EWOB. (2021). *Gender diversity index of women on boards and in corporate leadership*. Hämtad 2022-12-19 från <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>

Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28-39.

Geck, C. (2006). The generation Z connection: Teaching information literacy to the newest net generation. *Teacher Librarian (Vancouver)*, 33(3), 19-23.

Gellerman, S.W. (1995). *Att motivera till ökad insats: allt du behöver veta om motivation och hur du kan bli duktig på att motivera dig själv och andra till att göra ett bättre arbete*. Malmö: Richter.

Gillberg, N. (2018). *Jag har aldrig märkt att kön har haft någon betydelse* (Upplaga 1 ed.).

Iorgulescu, M. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII(1), 47-54.

Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 137-153.

Jacobsen, D., & Andersson, S. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 2:1 ed.).

Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2021). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763-775.

Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., . . . King, J. (2021). *Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(3), 171-187.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Oltramari, A., Córdova, R., & Tonelli, M. (2019). Young people's career choices based on employer branding. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(Spe), 750-764.

Patel, R. & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (Femte upplagan). Lund: Studentlitteratur

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55(1), 68-78

SCB. (2014). *Sannolikheten att byta jobb: Den kommunala jobbalansens betydelse*. Statistiska centralbyrån.

SCB. (2022). *Utbildningsnivån i Sverige*. Hämtad 2022-11-16 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/utbildningsnivån-i-sverige/>

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

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

Universum Global. (2022). *Students ranking 2022*. Hämtad 2022-11-15 från <https://universumglobal.com/se/student-2022/>

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.