



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Utvecklingsmöjligheter – En morot för Generation Y?

En kvalitativ fallstudie om vikten av utvecklingsmöjligheter
för Generation Y i Sverige

**Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation**

Termin: VT 2017

Kandidatuppsats

Författare:

Admira Harbas 950113

Victoria Lindberg 930722

Handledare: Maria Norbäck

Tack!

Vi vill genom detta förord skänka ett stort tack till de personer som stöttat och möjliggjort arbetet med denna studie.

Först och främst vill vi tacka företaget som studien utförts på, vi är enormt tacksamma för er medverkan i de intervjuer som genomförts. Er medverkan har varit en viktig förutsättning för genomförandet av studien.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare, Maria Norbäck, för det stöd du givit oss under studiens gång. Du har varit engagerad och till stor hjälp under hela processen, vilket vi är mycket tacksamma för.

Admira Harbas & Victoria Lindberg

Göteborg, juni 2017

Admira Harbas

Victoria Lindberg

Sammanfattning

Vi lever i ett samhälle som ständigt utvecklas och förändras, där alltifrån anställningsformers utformande till de verksamma generationerna på arbetsmarknaden förändras. Generation Y är en majoritet på arbetsmarknaden, och det är därmed av betydelse att förstå vad som attraherar och utmärker dem till skillnad från tidigare generationer.

Syftet med studien var att studera och analysera om synen på utvecklingsmöjligheter är något som Generation Y värdesätter högt i val av arbetsplats, samt hur de definierar begreppet. För att uppnå studiens syfte har en kvalitativ metod använts där semistrukturerade intervjuer utförts. Respondenterna valdes ut med utgångspunkt att de ska tillhöra Generation Y - födda mellan 1982 och 1994. Studien utfördes på ett företag i IT-branschen.

I studien framgick att respondenterna definierar utvecklingsmöjligheter på liknande vis. Främst verkar begreppet innebära möjligheten till att lära sig nya saker. Att avancera i hierarkin verkar också anses vara en del av utvecklingsmöjligheter, men inte den främsta aspekten av begreppet. Respondenterna värderade utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen högt. Skulle de inte ges de möjligheterna till utveckling som de önskar, framgick det att de flesta av respondenterna skulle byta arbetsplats. Synen på och värderingen av utvecklingsmöjligheter verkar dock skilja sig till viss del mellan de respondenter som är nyexaminerade och de som har tidigare arbetslivserfarenhet eller familj. Värderingen av utvecklingsmöjligheter verkar ha en tendens att förändras och avta i takt med bildandet av familj, vilket skulle kunna vara en indikator på att värderingen av begreppet inte är utmärkande för generationen i sig, utan snarare för livsfasen de befinner sig i. Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till är att studien är utförd på ett företag i IT-branschen, vilket är en bransch som präglas av ständig utveckling. På så vis skulle studien också till viss del kunna ifrågasättas då branschen förutsätter ambition att utvecklas. Vidare forskning på Generation Y:s syn på utvecklingsmöjligheter inom andra icke-kunskapsintensiva branscher skulle möjligtvis kunna styrka slutsatsen att Generation Y värderar utvecklingsmöjligheter högt, och att det inte enbart beror på branschen de verkar inom eller livsfasen de befinner sig i.

Nyckelord: Utvecklingsmöjligheter, Generation Y, IT-bransch

Abstract

We live in a society that is constantly evolving and changing, changing from the design of employment to the active generations in the labor market. Generation Y is about to become a majority in the labor market, and it is therefore of importance to understand what attracts and distinguishes them unlike previous generations.

The purpose of the study is to study and analyze whether the view of development opportunities is something that Generation Y values high in the choice of workplace, as well as how they define the concept. In order to achieve the purpose of the study, a qualitative method has been used in which semi-structured interviews were conducted. Respondents were selected on the basis that they belong to Generation Y- born between 1982-1994. The study was conducted at a company in the IT industry.

The study found that the respondents define development opportunities in a similar manner. In essence, the term seems to mean the opportunity to learn new things. Advancing in the hierarchy also seems to be part of development opportunities, but not the main aspect of the concept. The respondents highly valued development opportunities at the workplace. Should they not be given the opportunities for development as they wish, it was found that most of the respondents would change their workplace. However, the view on and the evaluation of development opportunities seems to differ to some extent among the respondents who are newly graduated and those with previous work experience or with families. The valuation of development opportunities seems to change and decline in line with the formation of family, which could be an indication that the value of the term is not distinctive to the generation itself, but rather to the life phase they are in. Another aspect to take into consideration is that the study has been carried out on a company in the IT industry, which is a business characterized by constant development. In this way, the study could be questioned as it requires ambition to develop. Further research on Generation Y's view of development opportunities could be done on companies in other disciplines and include individuals in different life phases. In that way it could possibly support the conclusion that Generation Y highly regards development opportunities and that it is not only due to the industry they operate within or the life phase they are in.

Keywords: Development opportunities, Generation Y, IT industry

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFORMULERING	1
1.3 SYFTE	3
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR	3
2. TEORETISK REFERENS RAM	5
2.2 GENERATIONERNA PÅ DAGENS ARBETSMARKNAD	6
2.2.1 <i>Baby Boomers</i>	6
2.2.2 <i>Generation X</i>	6
2.2.3 <i>Generation Y - amerikansk kontext</i>	7
2.3 GENERATION Y I SVENSK KONTEXT	9
2.4 SAMMANFATTNING- LIKHETER OCH SKILLNADER MELLAN SVENSK OCH AMERIKANSK GENERATION Y ENLIGT LITTERATUREN	12
2.5 LIKHETER OCH SKILLNADER MELLAN DEN SVENSKA OCH AMERIKANSKA KULTUREN	12
2.6 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER	17
3. METOD	20
3.1 METODVAL	20
3.2.2 <i>Val av respondenter och accessproblematik</i>	22
3.2.3 <i>Sammanställning av respondenter</i>	23
3.3 UTFÖRANDE AV INTERVJUER	25
3.5 ETISKA ASPEKTER	27
3.6 STUDIENS TROVÄRDIGHET	29
3.6.2 <i>Överförbarhet</i>	29
3.6.3 <i>Pålitlighet</i>	30
3.6.4 <i>Konfirmering</i>	30
4. EMPIRI & ANALYS	31
4.1 BESKRIVNING AV FÖRETAGET	31
4.2 VAD MEDLEMMAR I GENERATION Y TÄNKER OM SITT ARBETE OCH UTVECKLINGSMÖJLIGHETER	31
4.2.1 <i>Definition av utvecklingsmöjligheter</i>	31
4.2.3 <i>Arbetets roll - Balansen mellan arbets- och privatliv</i>	39
4.2.4 <i>Upplevda skillnader i synen på utveckling mellan generationer</i>	42
4.2.5 <i>Upplevd förväntan på de anställdas vilja att utvecklas</i>	44
4.2.6 <i>Framtiden</i>	47
4.3 SAMMANFATTNING AV EMPIRI OCH VIDARE ANALYS	50
5. SLUTDISKUSSION	53
5.1 KRITIK	54
6. KÄLLFÖRTECKNING	58
BILAGA 1	63
BILAGA 2	64
BILAGA 3	66

1. Introduktion

Detta kapitel presenterar forskningsområdet och inleds med studiens problembakgrund följt av problemformulering. Därefter presenteras syfte och frågeställningar varpå kapitlet avslutas med studiens avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Dagens samhälle präglas av den mest intensiva och snabbaste utvecklingen någonsin (Pihl, 2011). Världen påstås ha "förminskats" genom globalisering, vilket förändrat många individers levnadssätt. Individer, varor och kapital sägs även röra sig smidigare över världen, jämfört med för enbart ett antal decennier sedan (Säkerhetspolitik, 2013). Den ökade rörligheten utgör på ett organisatoriskt plan en kontrast till hur det var tidigare, då företag ofta hade en koppling till en plats eller ett samhälle (Grey, 2009). Övergången till ett rörligare samhälle har bland annat möjliggjorts av den tekniska utvecklingen (Säkerhetspolitik, 2013). Denna utveckling har också bidragit till att företag efterfrågar hjärnor snarare än händer, vilket ställer nya krav på organisationerna (Pihl, 2011).

Även nya flexibla anställningsformer såsom projektanställningar och deltids- och visstidsanställningar har vuxit fram. Detta utgör en skillnad från tidigare då anställningsformerna ofta var fasta och livslånga (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Grey, 2009). Förändringen av anställningsformerna är enligt Grey (2009) inte något unikt och han menar även att samhället kommer att fortsätta förändras. Även om förändring är ständig är det av vikt att förstå varför det sker och lära sig hantera det. Detta för att om organisationer inte anpassar sig efter förändringen riskerar de att inte överleva på marknaden (Grey, 2009).

1.2 Problemformulering

I takt med att dessa förändringar har skett har Generation Y, individer födda mellan 1982 och 1994, börjat ta sig in på arbetsmarknaden. Därmed är de en av de generationer som har fått bemöta och anpassa sig till förändringarna. Men det kan även vara så att generationen i sig har bidragit till förändringarna genom nya krav. Brannick (2001) menar att ett företags anställda är en resurs som är viktig att förstå och värna om, då det för många är en konkurrensfördel. Dessa utgör nyckelpersoner som bidrar med nya idéer och utveckling av

organisationerna. Förlust av anställda innebär inte enbart förlust av kompetens utan kan även leda till betydande kostnader för organisationerna (Brannick, 2001).

Vidare menar Heskett (2007) att utvecklingsmöjligheter kan vara en viktig faktor i frågan om att få Generation Y att stanna kvar på arbetsplatsen. Därmed är det väsentligt att dels förstå vad Generation Y definieras som utvecklingsmöjligheter, men även vilken betydelse utvecklingsmöjligheter har i förhållande till andra faktorer såsom exempelvis lön. För att motverka förluster i form av kompetens och kostnader, bör ledare och organisationer stötta individerna i Generation Y i sin utveckling. Detta då individerna sägs värna om sin egen personliga utveckling och vill ha tydliga vägar för att nå sina mål (Heskett, 2007). Därmed är det av vikt att chefer och ledare bistår med möjligheter att växa så att individerna kan känna att de bidrar med en positiv och meningsfull inverkan på arbetet (Suleman & Nelson, 2011).

Generation Y har blivit en majoritet på den svenska arbetsmarknaden (bilaga 1). Detta då den stora generationen Baby Boomers, vilken innefattar individer födda från 1943 till 1960, går i pension och lämnar arbetsmarknaden (Statistiska centralbyrån [SCB], 2016). Generation Y:s inträde på marknaden gör det relevant att förstå vad som attraherar dessa individer jämfört med tidigare generationer (Parry & Urwin, 2011), därför har studien fokuserats på denna generation. Inom generationsforskningen råder det skilda meningar om huruvida olikheterna generationer emellan beror på livsfaserna av medlemmarna i dem eller på livserfarenheterna som karaktäriserar generationen. Enligt Parry och Urwin (2011) framgår det också att individer inom samma generation karaktäriseras av liknande egenskaper. Författarna menar även att egenskaperna kan skilja sig mellan olika generationer, särskilt när det kommer till arbetsplatsen.

Det finns stora mängder amerikansk forskning när det kommer till Generation Y, vad som karaktäriserar generationen samt deras preferenser. När det kommer till den svenska kontexten är forskningen dock inte lika gedigen, vilket också utgör en av anledningarna till att studien fokuseras på den svenska Generation Y. Trots att forskningen grundar sig på samma generation och trots att det kan finnas många kulturella likheter länderna emellan, så finns det betydande skillnader som talar för olika värderingar (Schewe, Debevec, Madden, Diamond, Parment, & Murphy, 2013). Dessa värderingar formas av individers upplevelser under kritiska utvecklingsfaser. Sådana upplevelser kan därmed komma att skilja sig åt mellan länderna då individer inte påverkas i lika stor utsträckning av händelser på andra sidan världen (Deal,

Altman & Rogelberg, 2010; Parry & Urwin, 2011). Därmed är det av betydelse att skilja på forskning ur olika kontexter samt att utveckla den svenska forskningen.

Ytterligare en anledning till att studien valts att fokuseras på Generation Y är då denna generation ofta i populärlitteratur framställs som bland annat "curlade", illojala och lata. Speciellt lathet är ett genomgående tema när äldre generationer pratar om yngre generationer (Svensk Handel, 2016). Studien ämnar därför att undersöka om det finns en annan sida av generationen än den som framställs i populärlitteraturen. På så sätt finns en förhoppning att tillföra ett bidrag till den svenska forskningen.

Studien har utförts på en professionell organisation som befinner sig i IT-branschen, vilken karaktäriseras av höga kunskapskrav (Alméus, Asplund, Gustavsson, Mångs, Löwing, 2017). Generation Y sägs även vara den mest välutbildade generationen någonsin (Schewe et al, 2013). I en kunskapsintensiv bransch kan utveckling tänkas vara viktig både för de anställda, då det kan fungera som motivation, och för företaget i form av förstärkt konkurrenskraft. Det utgör en av anledningarna till att studien inriktas på en kunskapsintensiv bransch.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att studera och analysera hur individer i Generation Y, inom en kunskapsintensiv bransch i Sverige definierar utvecklingsmöjligheter. Att förstå hur individerna definierar utvecklingsmöjligheter är relevant då begreppet kan ha olika betydelse för olika individer. Vidare syftar studien till att undersöka betydelsen av dessa på arbetsplatsen. För att skapa en tydlig bild av hur Generation Y i Sverige utmärker sig kommer en jämförelse att göras mot den amerikanska forskningen. Detta då den amerikanska forskningen, som tidigare nämnts, är mer utvecklad.

1.4 Frågeställningar

- ❖ Hur definieras begreppet utvecklingsmöjligheter av medlemmar i Generation Y, som arbetar inom en kunskapsintensiv bransch i Sverige?
- ❖ Vilken betydelse har utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen för medlemmar i Generation Y?
- ❖ Vilka likheter och skillnader finns det i synen på utvecklingsmöjligheter mellan studiens respondenter och den amerikanska forskningen?

1.5 Avgränsningar

Denna studie har som tidigare nämnts fokuserats på Generation Y i Sverige, där åldersspannet sträcker sig från 1982 till 1994. Kriterierna vid urvalet av respondenter var, förutom att de skulle befinna sig inom åldersspannet, även att de inte skulle ha någon chefsposition i det studerade företaget. Studien har utförts på ett företag som befinner sig i IT-branschen, vilken är en kunskapsintensiv bransch. Företaget är etablerat på ett flertal orter i Sverige, men studien har avgränsats till kontoret i Göteborg.

2. Teoretisk referensram

För att besvara frågeställningarna krävs att klarhet skapas kring ett antal begrepp. Inledningsvis kommer begreppet generation definieras och därefter kommer generationerna på dagens arbetsmarknad att beskrivas, med fokus på Generation Y. Majoriteten av generationsforskningen har sitt ursprung i USA, därför kommer likheter och skillnader mellan den svenska och amerikanska kontexten att belysas. Vidare kommer begreppet utvecklingsmöjligheter att definieras, för att tydliggöra utgångspunkterna för studien.

2.1 Vad är generationer?

Generationer och vad som skiljer dem åt har genom åren varit ett hett diskuterat ämne och det finns en hel del skilda meningar när det kommer till vad en generation faktiskt är (Parry & Urwin, 2011). Forskning kring generationsskillnader kan spåras tillbaka till 1950-talet och har sitt ursprung i sociologin där Karl Mannheim införde begreppet generationer som en grupp i samhället (Parry & Urwin, 2011). Mannheim hävdade att individer födda inom samma tidsperiod och som upplevt liknande händelser var en del av samma generation (Parry & Urwin, 2011). Andra forskare har definierat begreppet mer genom de historiska och sociala händelser som gruppen upplevt tillsammans. Oenigheterna har resulterat i att generationsforskare har använt sig utav en stor variation av definitioner av vad en generation är. Många forskare utgår från begreppet kohorter vilket är en grupp individer som har upplevt samma händelser inom ett tidsintervall. Till skillnad från generationer bestäms tidsavgränsningarna för kohorter först och sedan identifieras händelserna som utmärker tidsintervallet (Parry & Urwin, 2011). Andra forskare utgår enbart från ålder. Denna utgångspunkt har kritiserats av bland annat Rhodes (1983) som ifrågasätter om ålder är det som utgör en generation, kommer inte yngre generationer bli mer lika tidigare generationer ju äldre de blir?

Enligt Parry och Urwin (2011) karaktäriseras en generation av en samling historiska händelser och kulturella fenomen, vilka har påverkat på ett sätt som skapar en tydlig gruppering. Identifieringen av en generation kräver någon form av social närhet till delade händelser och kulturella fenomen. Denna definition är också utgångspunkten för studien i avgränsningarna av olika generationer. Till skillnad från kohorter definieras de utmärkande händelserna först och tidsavgränsningarna sätts därefter. Studien kommer att utgå från Parry och Urwins

definition av generationer, en grupp individer inom samma åldersspann som har erfarenheter av liknande händelser under liknande utvecklingsstadier. Teorierna kring olikheterna inom de olika generationerna skiljer sig mellan olika författare. Det har dock framgått att individer i olika generationer har särskilda egenskaper, särskilt när det kommer till arbetsplatsen (Parry & Urwin, 2011).

2.2 Generationerna på dagens arbetsmarknad

Den nuvarande arbetsmarknaden sägs utgöras av främst fyra generationer; Veteraner, Baby Boomers, Generation X och Generation Y (Parry & Urwin, 2011). Då Veteranerna är födda mellan 1925 till 1942 (Strauss & Howe, 1991) räknas dessa inte till den primära arbetskraften i Sverige, då de passerat pensionsåldern. Därmed har denna generation utslutits ur studien. De specifika år som avgränsar de olika generationerna skiljer sig åt mellan olika författare och länder. Studier har visat att det finns både skillnader och likheter generationerna emellan och att de skillnader som finns har tvingat ledare inom organisationerna att justera sina strategier för att behålla arbetskraften (Parry & Urwin, 2011). Majoriteten av all generationsforskning är genomförd av amerikanska forskare och det är denna forskning som kommer att redogöras för i följande avsnitt. Till en början kommer det att redogöras för de karaktäristiska egenskaperna för Baby Boomers och Generation X, för att på så sätt kunna urskilja det som är utmärkande för Generation Y. Vidare följer ett avsnitt som behandlar Generation Y i den svenska kontexten.

2.2.1 Baby Boomers

Baby Boomers är födda mellan 1943 och 1960 och sägs vara uppvuxna i en tillvaro av välstånd (Strauss & Howe, 1991). Generationen har formats av världshändelser såsom kalla kriget och Vietnamkriget (Hannay & Fretwell, 2011). Enligt Kowske, Rasch, och Wiley (2010) karaktäriseras generationen av ett starkt driv, tävlingsinstinkt och teamkänsla på arbetsplatsen. Vidare hävdar de att Baby Boomers också beskrivs som egocentriska samt att de kritiserats för att ha ett uppseendeväckande beteende och att inte respektera auktoriteter (Kowske et al., 2010). Då Baby Boom-generationen är en mycket stor generation menar Hannay och Fretwell (2011) att det kan ha varit en bidragande faktor till att generationen påstås "leva för att arbeta", för att på så sätt kunna konkurrera om arbetena.

2.2.2 Generation X

Individer i Generation X är födda mellan 1961 och 1981 (Strauss & Howe, 1991) och utgör en av de mindre generationerna (Hannay & Fretwell, 2011). Likt Baby Boomers har

Generation X formats av bland annat Vietnamkriget, men också av Kuwaitkriget och Berlinmurens fall (Hannay & Fretwell, 2011). Till skillnad från sina föräldrar av Baby Boom-generationen som påstås leva för att arbeta, framställs Generation X som en reaktion på det. Hannay och Fretwell (2011) beskriver generationen som att de snarare arbetar för att leva och värdesätter istället att ha en balans mellan arbetsliv och privatliv. Därmed påstås generationen ha en sämre arbetsmoral än tidigare generationer och beskrivs ibland som opålitliga och underpresterande, men också som självständiga och mogna (Kowske et. al., 2010).

2.2.3 Generation Y - amerikansk kontext

Generation Y utgör en majoritet på dagens arbetsmarknad (bilaga 1), vilket bidragit till att studien har fokuserats på denna generation. Detta då det är aktuellt att förstå vad som utmärker dessa och vad som attraherar dem att stanna kvar inom samma organisation.

I studien har avgränsningen för tidsintervallet för Generation Y utgått från Strauss och Howe (1991), vilka har skrivit en av de mest citerade böckerna inom ämnet (Parry & Urwin, 2011). Avgränsningen för Generation Y kommer därmed att vara från och med år 1982 och framåt. En undre gräns har dock satts till år 1994 då intresset ligger på individerna i generationen som är ute på arbetsmarknaden då studien genomförs. Då studien inriktas på IT-branschen vilken karaktäriseras av en högre utbildningsnivå har ett antagande gjorts att individer födda år 1994 rimligtvis är bland de yngsta att befinna sig på arbetsmarknaden med en kandidatexamen.

Uppväxt

Vad är det då som utmärker sig för Generation Y? Generation Y, vilka också benämns Millennials, är uppväxta i en tid med ekonomisk tillväxt och då internet expanderade vilket enligt Montag, Campo, Weissman, Walmsley, och Snell (2012) gör Generation Y till en teknikvan generation. En specifik händelse som utmärker generationen är bland annat terrorattackerna mot World Trade Center 11 september (George & Wallio, 2017). Vidare menar George och Wallio (2017) att hemmiljön för individerna i Generation Y har varit avslappnad och präglats av medbestämmande i familjeangelägenheter. De menar också att relationen mellan barn och förälder kan liknas vid en vänskapsrelation och att föräldraskapet har fokuserat på att bygga upp Generation Y:s självförtroende, där poäng och vinst inte spelat någon roll (George & Wallio, 2017). Detta snarare än att fokusera på att bygga upp arbetsmoralen (Vance & Stephens, 2010).

Generation Y har framställts som en av de mest självsäkra och presterande generationerna (Kowske et al., 2010). Montag et al. (2012) menar att generationen från en ung ålder har kunnat sätta upp mål och arbeta hårt för att nå dem, men att de trots detta har haft stor press på sig att lyckas i arbetslivet. Enligt Vance och Stephens (2010) kommer pressen främst från deras uppväxt då de inte upplevt känslan av att förlora. Detta sägs också ha gjort att individerna verkar kunna uppnå känslan av att lyckas utan att behöva göra uppoffringar likt tidigare generationer. På grund av detta anses inte Generation Y i vuxen ålder kunna hantera utmaningar, motstridigheter och besvikelser i samband med deras höga ambitioner, i lika stor utsträckning som tidigare generationer. Till följd av detta anses Generation Y ofta skylla ifrån sig när det kommer till deras egna tillkortakommanden, vilket gör det svårt för dem att acceptera kritik (Hannay & Fretwell, 2011).

Montag et al. (2012) menar att Generation Y som barn fick mycket särbehandling och lärde sig att de förtjänar speciell uppmärksamhet. Vidare menar de att det kommer till uttryck i arbetslivet i form av att generationen ofta kräver detaljerade och tydliga instruktioner samt personlig feedback (Montag et al., 2012). Däremot, enligt Hannay och Fretwell (2011), är flexibilitet och frihet på arbetsplatsen viktigt för Generation Y. Detta har även enligt George och Wallio (2017) lett till att andra generationer ser Generation Y som självupptagna. Vidare menar de att till följd av detta har många organisationer fått införa strategier när det kommer till rekrytering, mentorskap och för att behålla de anställda (George & Wallio, 2017).

Tekniskt intresserad generation

En betydande styrka som generationen besitter är deras tekniska intresse. De anses vara den första generationen som använder teknologi i vardagen och de sägs även drivas av att utnyttja ny teknologi (Yeaton, 2008; Hannay & Fretwell, 2011). Detta kommer enligt Hannay och Fretwell (2011) till uttryck i arbetslivet i form av att de föredrar digital kommunikation såsom mail framför personlig kommunikation, till skillnad från tidigare generationer. Bannon, Ford, och Meltzer (2011) menar också att Generation Y är kända för att ständigt vara uppkopplade på sociala media. Detta beroende av teknologi verkar dock enligt Barkin, Heerman, Warren och Renhoff (2010) ha resulterat i mindre fysisk aktivitet och mer fetma bland individerna. Jones, Norman, och Wier (2010) menar att detta har en negativ inverkan på arbetslivet då fetma verkar påverka produktiviteten hos de anställda samt att det leder till ökad sjukfrånvaro.

Samhörighet och mångfald

Enligt Kowske et al. (2010) har Generation Y även visat sig arbeta bra i team. De menar att det kommer från barndomen då generationen var aktiva i lagidrott där de lärde sig att samarbeta med andra människor (Kowske et al., 2010). Yeaton (2008) hävdar att det också har sitt ursprung i skolsystemet vilket ska ha främjat teamwork och samarbete. Denna uppväxt påstås ha lett till att individer inom Generation Y drivs av att arbeta i team och att de har en önskan om samhörighet (Montag et al., 2012). Montag et al. (2012) menar även att generationen har visat en tendens att föredra att lösa problem i grupp snarare än individuellt.

Generation Y framställs som den mest mångkulturella generationen (Yeaton, 2008) och att de brinner för samhällsfrågor där de värdesätter jämlikhet och mångfald (Bannon et al., 2011). Dessutom hävdar Hannay och Fretwell (2011) att förutom att värdesätta jämlikhet och mångfald värdesätter generationen också sina privatliv och strävar efter att hitta en balans mellan privat- och arbetsliv. Bannon et al. (2011) menar också att de är villiga att offra säkerhet och stabilitet på arbetsplatsen mot möjligheten att bättre kunna integrera deras arbetsliv och privatliv. Till skillnad från Baby Boomers men i likhet med Generation X påstår Hannay och Fretwell (2011) att Generation Y inte lever för att arbeta, utan snarare arbetar för att leva.

2.3 Generation Y i svensk kontext

Oenigheter i generationsforskning

Som tidigare klargjorts har den största delen av generationsforskningen bedrivits i USA, vilket gör att inte alla föreställningar om Generation Y bör tas för givna i den svenska kontexten. Enligt Deal et al. (2010) samt Parry och Urwin (2011) bör en kultur- och kontextaspekt tas hänsyn till vid forskningen om generationer. Författarna menar att generationers värderingar formas av vad individerna upplever under kritiska utvecklingsfaser. Upplevelserna kan därmed komma att skilja sig åt, beroende på i vilken kultur eller kontext individen växer upp (Deal et al, 2010; Parry & Urwin, 2011). Således innebär det att teorierna inte bör ses som att de innefattar hela den internationella kontexten. Parry och Urwin (2011, s. 90) uttrycker det som:

“Research on the experiences of generations in the US cannot simply be mapped onto experiences in (...) other countries”

Den svenska forskningen inom området är inte lika omfattande som den amerikanska forskningen. Idag vet forskarna mycket kring den amerikanska Generation Y, dess värderingar och attityder. Desto mindre vet de om individer i andra länder som befinner sig i samma generation (Schewe et al, 2013). Schewe et al. (2013) beskriver likheter och skillnader mellan individer inom Generation Y i USA, Sverige och Nya Zeeland. De menar att skillnaderna mellan individerna i Generation Y i USA och Sverige antas vara störst. Enligt samma forskare började Sverige värdera jämställdhet tidigare än USA. Svenska kvinnor beskrivs som arbetande individer, dessutom återvänder kvinnorna till arbetskraften i större utsträckning efter att ha fött barn. Att kvinnor deltar i arbetslivet anses därmed som en naturlig del av samhället. Vidare skyddas både män och kvinnor av socialförsäkringssystemet, vilket ger framför allt kvinnor en känsla av trygghet som inte finns i USA i lika stor utsträckning. Dessutom omfattas svenska barn av gratis skolgång, som jämfört med USA minskar de ekonomiska problemen (Schewe et al, 2013).

En tredjedel av alla svenska individer som föddes på 1980-talet antas ha utländsk bakgrund, med en eller båda föräldrar födda utanför Sverige. Detta gör att individerna antas utgöra den mest integrerade och internationella generationen i Sverige (Schewe et al, 2013). Parment (2008) beskriver utvecklingen av det svenska samhället på 1980-talet som internationaliserat. Det globaliserade samhället som växte fram sägs bidragit till att ekonomiska beslut flyttades från staten till marknaden och individen (Parment, 2008). Istället blev det individerna själva som skulle fatta beslut och ta ansvar för följderna (Parment, 2008). Generation Y:s syn på arbetet sägs således röra sig mot en ny riktning, mot en högre grad av självförverkligande där arbetet inte längre handlar om rättighet och plikt. Detta innebär i sin tur också ett betydande individuellt ansvar för individen (Parment, 2008).

Goda IT-vanor

Generation Y anses utmärka sig genom sina goda IT-vanor och olika kommunikationsmedel. Pihl (2011) menar att mobiltelefon och dator ända sedan barnsben har varit en naturlig del av livet. Vidare menar hon att individerna inom Generation Y har kunnat skapa sig ett stort nätverk genom den tekniska utvecklingen. Detta nätverk innefattar både nationella och globala kontakter (Pihl, 2011). Dessutom påstår hon att individer inom Generation Y tenderar att byta arbetsplats oftare, vilket gör att det finns starka skäl till att utöka sitt nätverk oberoende av nuvarande arbetsplats. Pihl (2011) beskriver vidare hur de privata sociala banden har stor betydelse, även på arbetsplatsen. Om en individ byter arbetsplats tenderar denne att få med sig flera andra individer på samma gång. Sociala nätverk används inte enbart

för att utföra arbetsuppgifter och sälja produkter, utan även för att rekrytera nya medarbetare (Schewe et al, 2013).

Generation Y i det svenska arbetslivet

Pihl (2011) menar likt Parment (2008) att Generation Y väljer arbetsplats utifrån sina egna intressen och behov. Båda forskarna menar att arbetet ska vara roligt, en livsstil och något individerna kan identifiera sig med. Individerna beskrivs vidare som karriärorienterade. De fokuserar på sin egna, personliga utveckling och vill ha tydliga vägar för att nå sina mål (Heskett, 2007). Detta bidrar i sin tur till höga förväntningar på arbetslivet och arbetsgivaren. Det sägs skapa förväntningar om att få god hjälp från arbetsgivaren att nå sina mål inom organisationen (Parment, 2008). Parment (2008) samt Suleman och Nelson (2011) menar vidare att chefer och ledare måste hjälpa individer inom Generation Y att växa och få erfarenhet. Författarna uttrycker att det bidrar till en positiv och meningsfull inverkan på arbetet. Det bidrar också till att individerna med större sannolikhet väljer att stanna kvar inom organisationen istället för att byta arbete vid minsta tecken på frustration eller besvikelse (Suleman & Nelson, 2011; Parment, 2008).

Parment (2008) hävdar att individer inom Generation Y kan vara krävande men också ambitiösa om de upplever att arbetsgivaren skapar intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter. Pihl (2011) uttrycker att om utvecklingen inte går som önskat eller i tillräckligt snabbt tempo så kommer individerna att byta arbetsplats. De sägs trivas i en miljö med högt tempo där effektiviteten är viktig och tillgången till modern teknik är avgörande för att underlätta arbetet. Generation Y:s valfrihet ställer i sin tur nya krav på arbetsgivare samt gör denne utbytbar. (Pihl, 2011). Dock framgår det enligt vissa studier att individerna inte ser sig själva arbeta inom samma organisation om fem år, för att *”det inte finns så många olika stolar att sitta på i företaget”* (Parment, 2008, s.80).

Pihl (2011) beskriver hur Generation Y värderar flexibilitet och snabbhet. Detta återspeglas genom att individerna vill ha möjlighet att välja var, när och hur arbetet ska genomföras. Individerna ser, enligt den svenska forskningen, valmöjligheter som en självklarhet samt utvecklar strategier för att hantera alla val som finns i dagens samhälle (Parment, 2008). Parment (2008) menar också att individer inom Generation Y förväntar sig tydliga arbetsuppgifter, samtidigt som de vill ha möjlighet att göra sitt eget avtryck på arbetet. De värdesätter att kunna uttrycka sig kreativt i sina arbeten och att hitta en karriär de är passionerade för (Schewe et al, 2013).

2.4 Sammanfattning- Likheter och skillnader mellan svensk och amerikansk Generation Y enligt litteraturen

För att ge en överskådlig bild över de mest framstående likheterna och skillnaderna i den forskning som studerats har dessa sammanställts i figur 2.1. Denna tabell är således baserad på avsnitt 2.2.3 om *Generation Y i amerikansk kontext* samt avsnitt 2.3, om *Generation Y i svensk kontext*.

Likheter	Skillnader
❖ Värderar frihet och flexibilitet, men vill ha tydliga riktlinjer på arbetsplatsen	❖ Villiga att offra säkerhet och stabilitet (USA)
❖ Vill ha feedback	❖ Anses inte kunna hantera utmaningar (USA)
❖ Strävar efter balans mellan arbets- och privatliv	❖ Högre grad av jämställdhet (Sverige)
❖ Goda IT-vanor	❖ Kvinnor återvänder till arbetskraften fortare efter föräldraledighet (Sverige)
❖ "Multitaskare"	❖ Socialförsäkringssystem (Sverige)
❖ Ständigt uppkopplade, nätverkande	❖ Gratis skolgång, minskar ekonomiska problem (Sverige)
❖ Mångkulturella generationer	

Figur 2.1 (Författarnas sammanfattning)

Likheterna och skillnaderna mellan individer i USA och Sverige framgår också tydligt genom att betrakta Hofstede, Hofstede och Minkov (2011) diagram (figur 2.2) som visar de kulturella dimensionerna mellan respektive land.

2.5 Likheter och skillnader mellan den svenska och amerikanska kulturen

Som nämnt ovan tillkommer en kultur- och kontextaspekt vid generationsforskningen (Deal et al, 2010; Parry & Urwin, 2011). Den största delen av generationsforskningen har genomförts av amerikanska forskare, vilka också har studerat amerikanska medborgare utifrån en amerikansk kontext. Även om det kan finnas många kulturella likheter med Sverige, så finns det skillnader som talar för att individer i Sverige har annorlunda värderingar än individer i

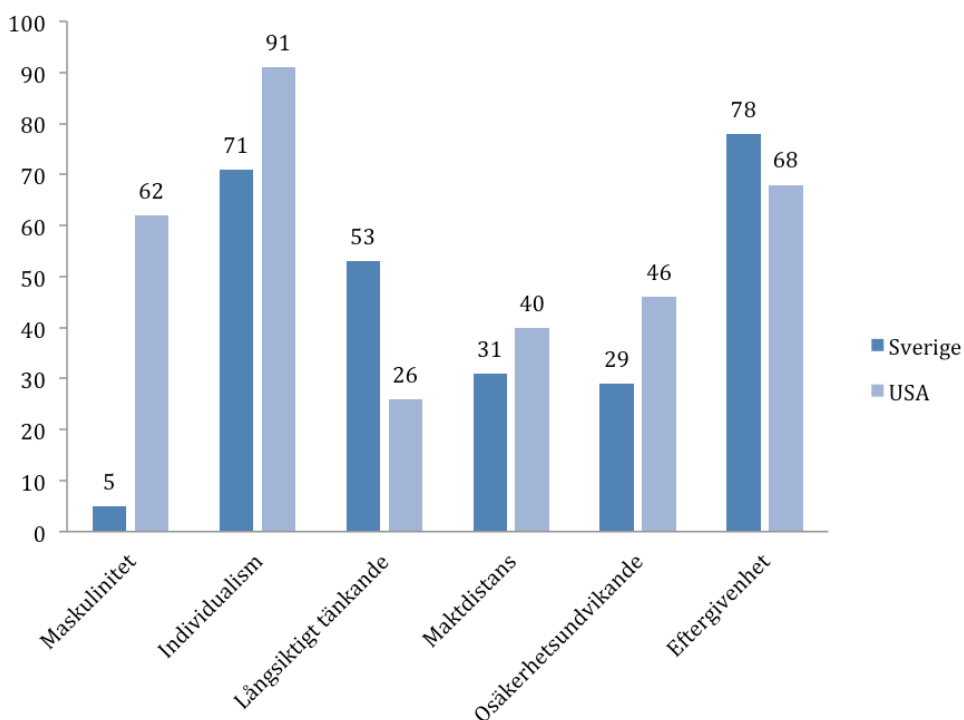
USA. Hofstedes dimensioner har visat sig stabila över tid och betraktas som ett sätt att jämföra kulturvärden, snarare än som absoluta värden (Schewe et al, 2013). Nedan beskrivs ett antal skillnader mellan den amerikanska och den svenska kulturen som kan antas ha en påverkan på individers värderingar inom respektive land. Således innefattar skillnaderna inte enbart individer inom Generation Y, utan hela kulturen i respektive land.

Hofstedes kulturella dimensioner

Hofstede et al. (2011) beskriver sex dimensioner som tillsammans bildar en nations kultur. En dimension är en aspekt av en kultur som kan mätas i förhållande till andra kulturer, där varje dimension utgörs av ett antal fenomen i samhället. Grupperingen av dimensionernas olika aspekter är baserade på statistiska samband. Detta innebär att de grupperade fenomenen har en tendens att uppträda tillsammans, oavsett om de uppträder tillsammans av logiska skäl eller inte. De sex dimensionerna är enligt Hofstede et al. (2011); 1) *Maskulinitet*, 2)

Individualism, 3) *Långsiktigt tänkande*, 4) *Maktdistans*, 5) *Osäkerhetsundvikande* och 6) *Tillfredsställelse*.

Förhållandet mellan dimensionerna utgör en kulturell personlighet som hjälper till att förutse individernas värderingar inom respektive land. Dimensionerna är baserade på korrelationer, där korrelationskoefficienten talar om hur starkt sambandet mellan två variabler är. Varje lands enhet på en dimension kan föreställas som punkter på en linje (Hofstede et al., 2011). Enheterna mäter således förhållandet mellan variablerna som undersöks i de olika kulturerna, och utgör därmed inte ett kvantitativt mått.



Figur 2.2
Hofstedes kulturella dimensioner
(Författarnas bearbetning)

Förklaringar till modellen: *Maskulinitet*; Maskulinitet kontra feminitet; *Individualism*: Individualism kontra kollektivism; *Långsiktigt tänkande*: Långsiktigt kontra kortsiktigt tänkande; *Maktdistans*: Från liten till stor maktdistans; *Osäkerhetsundvikande*: Från svagt till starkt osäkerhetsundvikande; *Eftergivenhet*: Från svagt till stark eftergivenhet.

Maskulinitet kontra femininitet

Maskulina kulturer kännetecknas av tydliga könsroller. Män ska vara tuffa och fokusera på materiell tillgång, medan kvinnorna istället ska vara försiktiga, mjuka och bry sig om livskvalité. I ett feminint samhälle överlappar könsrollerna varandra, vilket innebär att både män och kvinnor har liknande värderingar. Enheterna i tabellen börjar på 0 enheter för de mest feminina kulturerna och sträcker sig till 100 enheter för de mest maskulina kulturerna (Hofstede et al., 2011).

Genom att avläsa tabellen framgår betydande skillnader mellan länderna. USA har 62 enheter vilket visar en maskulin kultur, till skillnad från Sveriges 5 enheter som tyder på en betydligt mer feminin kultur. När det kommer till skillnaden i värderingarna hos individerna inom maskulina och feminina kulturer, menar Hofstede et al. (2011) att de feminina kulturerna värdesätter balansen mellan arbetsliv och privatliv i högre grad. Individer i sådana kulturer betraktar arbetet som en mindre central del av livet och kan sägas "arbeta för att leva". Detta skiljer sig från den maskulina kulturen där de istället drivs av konkurrens, prestation och framgång och istället kan sägas "leva för att arbeta" (Hofstede et al., 2011).

Kollektivism kontra individualism

Denna dimension handlar om huruvida individens självbild uttrycks i form av "jag" eller "vi". Individualism karaktäriseras av samhällen med få band mellan individer, där alla individer tar hand om sig själva och den egna familjen. I arbetslivet kan detta komma till uttryck i form av att individer föredrar att arbeta ensamma, snarare än i grupp. Kollektivismen kännetecknas i sin tur av samhällen där människor integreras i grupper med stark gemenskap. Enhetsskalan sträcker sig från 0 enheter, för de mest kollektivistiska kulturerna, till 100 enheter för de mest individualistiska (Hofstede et al., 2011)

Sveriges 71 enheter visar ett starkt individualistiskt samhälle. Jämfört med USA har Sverige dock en något mer kollektivistisk kultur, då USA uppskattas ha 91 enheter i denna dimension. I individualistiska samhällen värderar individerna arbeten med stor frihet och att själva kunna

bestämma hur arbetet ska skötas. De värdesätter även arbeten som medför utmaningar, vilka ger individen en känsla av att ha åstadkommit något. I kollektivistiska samhällen värdesätts bland annat att ha möjligheten att öva. Det bidrar till att förbättra sina kunskaper eller att lära sig nya, men även att få använda sina färdigheter och förmågor i arbetslivet (Hofstede et al., 2011).

Långsiktigt kontra kortsiktigt tänkande

Denna dimension beskriver hur mottagliga samhällen är för förändring, samt hur utmaningar hanteras i nutid och hur de planeras att hanteras i framtiden. I arbetslivet handlar den långsiktiga inriktningen bland annat om att lära sig nya saker, anpassningsbarhet, ansvarstagande och självdisciplin. Dessutom prioriteras fokus på marknadsposition samt att ägare, chefer och arbetare har samma ambitioner. I samhällen med kortsiktigt tänkande prioriteras bland annat frihet, rättigheter, prestationer och självständigt arbete. Enhetsskalan sträcker sig från 0 enheter för de kulturer som karaktäriseras av kortsiktigt tänkande, till 100 enheter för kulturer som karaktäriseras av långsiktigt tänkande.

Sveriges 53 enheter visar ett samhälle som både karaktäriseras av långsiktigt och kortsiktigt tänkande, då Sverige hamnar i mitten av skalan. Dock visar Sveriges enheter en kultur som karaktäriseras av något mer långsiktigt tänkande jämfört med USA. I sådana kulturer uppmuntras det till bland annat modern utbildning som ett sätt för att förbereda sig för framtiden (Hofstede et al., 2011).

Maktdistans

Maktdistans handlar om i vilken utsträckning medlemmarna med mindre makt inom en grupp accepterar att makten fördelas ojämnt. Enhetsskalan börjar på 0 enheter för länder med liten maktdistans och slutar på 100 enheter för länder med hög maktdistans. Sverige har en relativt låg nivå på denna dimension, nämligen 31 enheter vilket innebär att ojämnt fördelad makt inte är så accepterat. Det som karaktäriserar samhällen med liten maktdistans är att de ofta är decentraliserade. Chefer förlitar sig på de anställdas kunskaper, vilket också innebär att de anställda förväntas bli tillfrågade och ta egna initiativ. De anställda förväntas ta ansvar samt att inställningen till chefer ofta är informell och de tilltalar till förnamn snarare än till titel. USA har en något högre grad av maktdistans, 40 enheter. Således innebär det att USA är något mer centraliserat när det kommer till maktdistans, jämfört med Sverige. Chefer förlitar

sig enbart på överordnade och formella regler. De anställda förväntar sig att också att chefer talar om för de vad som ska göras (Hofstede et al., 2011).

Osäkerhetsundvikande

Denna dimension handlar om i vilken utsträckning medlemmarna i en kultur känner sig hotade av tvetydiga eller okända situationer. Denna känsla kan komma till uttryck genom bland annat nervositet eller stress. Det kan också komma till uttryck genom vilket behov av förutsägbarhet individerna kräver, det vill säga behovet av skrivna och oskrivna regler. Kärnan i osäkerhet är en subjektiv känsla, vilken inte alltid enbart är personlig utan delas ofta av andra människor i samma samhälle. Sverige har 29 enheter och USA har 46 enheter i denna dimension. Sveriges 29 enheter talar för en låg nivå av osäkerhetsundvikande. Sådana samhällen värderar praxis framför regler samt tolererar avvikelser från normer i större utsträckning än samhällen med högre nivåer av osäkerhetsundvikande. USA med sina 46 enheter har en något högre nivå av osäkerhetsundvikande (Hofstede et al., 2011).

Eftergivenhet

Den sista dimensionen står för i vilken utsträckning individerna tillåter tillfredsställelse av grundläggande och naturliga mänskliga begär. Detta kommer till uttryck i form av hur mycket de väljer att njuta av livet och ha roligt, men tenderar även att ha en optimistisk attityd, lägger större betydelse på fritid och agerar på ett sätt som uppfyller deras vilja. Motsatsen till eftergivenhet är återhållsamhet som innebär en övertygelse om att sådan tillfredsställelse bör reduceras och regleras av stränga sociala normer. Detta kännetecknas av pessimism, fritid är mindre prioriterat och en känsla av hjälplöshet, vilket innebär att individen inte själv kan påverka det som händer. Denna dimension visar att Sverige med sina 78 enheter, hamnar på en högre nivå än USA med sina 68 enheter. Således innebär detta att Sverige har en kultur som kännetecknas av eftergivenhet, i något större utsträckning än USA (Hofstede et al., 2011).

Sammanfattningsvis beskriver Hofstede et al. (2011) den svenska kulturen som baserad kring begreppet "lagom", vilket innebär *varken för mycket eller för lite*. Enligt samma forskare finns det tydliga skillnader mellan länderna, vilket gör att det inte helt och hållet går att applicera en amerikansk Generation Y i en svensk kontext. Studien har utgått från den svenska kontexten och har kompletterat samt utvecklat med hjälp av den amerikanska forskningen.

2.6 Utvecklingsmöjligheter

Definition

Fackförbundet ST genomförde år 2008 en rapport som visade att unga akademiker värdesätter bland annat personlig utveckling vid val av arbetsplats. De definierar personlig utveckling som möjligheten att känna en personlig tillfredsställelse i arbetet, att få arbeta med sådant som intresserar en samt att bli bättre på det som varje individ vill utveckla (ST, 2008).

Utvecklingsmöjligheter handlar således enligt dem om att kunna göra karriär, avancera till högre positioner eller uppnå specialistkunskaper inom ett visst område (ST, 2008). Irving och Williams (1999) tar upp en mer utvecklad definition och menar att utveckling handlar om färdigheter och förståelse, något som kan planeras i förhand samt utvärderas i efterhand. Detta innebär således att utveckling syftar till att nå ett önskvärt resultat och för att åstadkomma detta krävs en förändring (Irving & Williams, 1999). Studien kommer att utgå från respondenternas definitioner av utvecklingsmöjligheter. Dock kommer Fackförbundet ST (2008) och Irving och Williams (1999) utgöra ett underlag och referensram mot vilka vi kan ställa respondenternas definitioner.

Ett mer vedertaget begrepp för dessa definitioner och som ofta förekommer i kunskapsintensiva branscher är kompetensutveckling. Andersson (2016) beskriver begreppet kompetensutveckling som något som är beroende av sitt sammanhang och kan ha olika innebörd beroende på i vilken kontext det används i. Att skapa en förståelse för vad kompetensutveckling är kan vara av vikt för att få insikt i respondenternas möjliga utgångspunkter i studien. Den givna definitionen kan dock inte anses vara korrekt för alla individer och i alla sammanhang, men bidrar till förståelse kring begreppet. Andersson (2016) väljer att definiera kompetensutveckling som:

“Med kompetensutveckling avser vi insatser i syfte att ge kompetens att utföra befintliga arbetsuppgifter eller nya arbetsuppgifter. Ny kunskap blir kompetens när den omsätts till konkret handling.”

Betydelsen av utvecklingsmöjligheter

Jusek genomförde år 2011 en undersökning som handlar om vad nyexaminerade värderar vid val av arbetsgivare. Enligt undersökningen värderas möjligheten till utveckling högst när nyexaminerade väljer arbetsgivare, före lön. Det framgår även att en nyexaminerad som

upplever att denne inte får möjlighet till utveckling på arbetsplatsen riskerar att byta arbetsgivare fort (Jusek, 2011). Detta stöds även av rapporten Young Professional Attraction Index som bemannings- och rekryteringsföretaget Academic Work tagit fram tillsammans med TNS Sifo (2016). Undersökningen syftar till att hjälpa arbetsgivare att förstå vad unga akademiker värderar vid valet av arbetsplats.

Resultatet i den senare undersökningen visade att *goda utvecklingsmöjligheter* värderas högt av unga akademiker och hamnar på plats två på topplistan, efter *trevliga arbetskolligor och bra stämning*. Enligt topplistan framgår också att unga hellre väljer goda utvecklingsmöjligheter framför *bra lön och förmåner*, som hamnade på plats tre på listan. Detta stöds även av Hauw och Vos (2010) som menar att individer inom Generation Y värderar personlig tillfredsställelse, framför pengar. Meningsfulla och utmanande arbeten som ger möjlighet till lärande och utveckling av karriär bidrar till denna typ av tillfredsställelse (Hauw & Vos, 2010). Vidare kan det konstateras, genom att bryta ner resultatet i rapporten Young Professional Attraction Index, att det finns skillnader beroende på respondenternas nuvarande sysselsättning. Det framgår att de som fortfarande studerar värdesätter *goda utvecklingsmöjligheter* högst. De som redan befinner sig i arbetslivet prioriterar istället *trevliga kollegor och bra stämning*.

Utvecklingsmöjligheter och dess konsekvenser på arbetsplatsen

Lipman (2013) talar om tre sätt som en organisation kan gynnas på, genom att erbjuda de anställda klara utvecklingsmöjligheter. Hans uttalande stöds av ett flertal andra forskare, vilka presenteras nedan.

Den första fördelen handlar om organisationer som visar att ett genuint intresse för sina anställda och tillgodoser dem med utvecklingsmöjligheter, bidrar till att skapa lojalitet gentemot organisationen och dess framtid (Lipman, 2013). Detta styrks även av Kuvaas och Dysvik (2009) som menar att en investering i utvecklingsmöjligheter kan vara en avgörande faktor i upprätthållandet av kunskaper och förmågor hos både enskilda anställda och hos organisationen som helhet. Den andra fördelen som tas upp av författarna handlar om att det bidrar till engagemang och tillfredsställelse, vilket gör att de anställda tenderar att stanna längre inom företaget. Detta är något som Lipman (2013) också hävdar, då han genom den andra fördelen konstaterar att det hjälper till att skapa lojalitet, som i sin tur bidrar till att de anställda stannar längre inom organisationen. Även Kalleberg och Rognes (2000) tar upp

denna aspekt och menar att investeringar i de anställda bidrar till att de stannar längre hos arbetsgivaren och på så sätt kan kunskapen bevaras i företaget. Dessutom kan organisationer, genom att införa utvecklingsplaner för den enskilde individen, förbättra de anställdas uppfattning av organisationen och skapa en mer positiv känsla gentemot dem (Lee & Bruvold, 2003). Den sista fördelen som presenteras av Lipman (2013) handlar om anställda med potential som vill utvecklas och avancera. Han menar att stöd från organisationen blir meningsfullt i denna process, vilket också bidrar till att de blir mer mer mångsidiga och värdefulla för organisationen (Lipman, 2013).

3. Metod

Syftet med studien är att få en uppfattning om hur Generation Y definierar utvecklingsmöjligheter och betydelsen av dessa på arbetsplatsen. För att få en bättre insikt i detta har nedan redogjorts för metodval, datainsamling, utförande av intervjuer, analys, etiska aspekter samt studiens trovärdighet.

3.1 Metodval

Mot bakgrund till syftet valdes att utföra en kvalitativ undersökning. Enligt Kvale (1997) lämpar sig kvalitativa undersökningsmetoder väl om syftet är att försöka förstå respondenternas utgångspunkter och tankesätt.

”Den kvalitativa intervjun är en unikt känslig och kraftfull metod för att fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningspersonernas vardagsvärld”

(Kvale, 1997, s.77).

Vidare menar Bryman och Bell (2013) att den kvalitativa metoden genom intervjuer skapar ett mer omfattande informationsvärde, då intervjuledaren har möjlighet att ställa följdfrågor. Respondenternas egna uppfattningar låg i fokus och intervjuerna karaktäriserades av flexibilitet och kunde därmed byta riktning vid behov. De semistrukturerade intervjuerna öppnade upp för en kombination av både struktur och flexibilitet och skapade ett större djup då färre och mer ingående intervjufrågor kunde ställas (Bryman & Bell 2013).

Valet av metod grundades således på en ambition om att få med nyanserna i svaren på frågorna som ställdes under intervjuerna. Av dessa anledningar blev utfallet ett utförande av personliga, semistrukturerade intervjuer, vilka utgjorde studiens primära informationskälla. De semistrukturerade intervjuerna utgick från en intervjuguide (bilaga 2), vilket bidrog till säkerställande av studiens trovärdighet samt möjligheten till följdfrågor (Bryman & Bell, 2013). Intervjuguiden byggde på öppna frågor som berörde uppsatsens frågeställning och syfte, där olika teman styrde frågornas karaktär. För att få en bättre förståelse för vad de olika individerna själva tyckte var av relevans var det betydelsefullt att följdfrågorna kunde formas utefter respondenternas svar. Vidare användes information från den studerade organisationens

egen hemsida, vetenskapliga artiklar och nyhetsartiklar, vilka utgjorde sekundära informationskällor.

Företaget samt alla respondenter anonymiserades och blev informerade om detta vid intervjuens inledning. Anonymiseringen garanterades mot individer utomstående studien, men inte gentemot varandra eller mot chefer. Enligt Jacobsen (2002) kan anonymitet vara en bidragande faktor till mer ärlighet i svaren. Då respondenterna tillät inspelning av intervjuerna gjordes det, vilket underlättade transkribering samt möjliggjorde citering på ett mer tillförlitligt sätt. I samband med inspelningarna fördes anteckningar av reflektioner som uppkom under intervjuerna, samt för att dokumentera kroppsspråk och andra subjektiva uttryck som inte kom fram i ljudinspelningarna.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Val av företag och accessproblematik

Vid val av organisation genomfördes ett ändamålsenligt urval, vilket är ett handplockat urval av företag baserat på deras relevans för studiens syfte och deras kompetenser inom det valda ämnet (Denscombe, 2016). I studiens fall var det ett företag med goda utvecklingsmöjligheter. Utifrån den grunden utgick sökandet från en organisation som årligen listar företag som utmärker sig för sin kapacitet att kunna erbjuda utvecklings- och karriärmöjligheter, samt för sitt employer branding-arbete. Employer branding handlar om hur en organisation uppfattas av potentiella, nuvarande och tidigare anställda (Dyhre & Parment, 2012). På denna lista hittades flera företag som var av intresse, vilka alla befinner sig inom IT-branschen. Branschen karaktäriseras av högre universitetsutbildning (Alméus et al., 2017). Detta fick oss att tro att individer med högre akademisk utbildning ofta har ambitioner att vidareutvecklas. Därmed inriktades studien på en sådan bransch.

När branschen valts ut kontaktades respektive företag på listan. Medvetenhet fanns kring att det skulle kunna vara svårt att få access, vilket hanterades med god framförhållning. För att öka chanserna att få access till ett företag som var relevant för studien, kontaktades företag i ett tidigt skede i processen. Företagen kontaktades via mail, i vilket författarna beskrevs, syftet med studien samt varför intresse fanns att utföra studien på företaget. I ämnesraden skrevs *“Spännande samarbete!”* i förhoppning om att locka till deltagande i studien. Trots god framförhållning uppstod en viss problematik i att få access då kontakt främst tagits med

konsultföretag. Flera företag svarade att deras konsulter "går på timmar mot kund". Det innebär att konsulterna hade fått ställa upp på intervjuerna på sin fritid för att inte ta betalda timmar från kund.

Trots det erhöles ett relativt snabbt svar av förstahandsvalet, vilka var mycket positiva till att delta i studien. Anledningen till att det var förstahandsvalet var att de på sin hemsida beskrev vikten av att satsa på kompetensutveckling för att behålla sina kvalificerade anställda. Detta skapade intresserade då kompetensutveckling kan anses vara en del av begreppet utvecklingsmöjligheter. Ytterligare något som tycktes vara intressant var att företaget bedriver ett internt utbildningsprogram. Det utvalda företaget är lokaliserat på flera orter i Sverige, men studien är begränsad till kontoret i Göteborg.

3.2.2 Val av respondenter och accessproblematik

När access till ett företag att utföra studien på hade erhållits uppstod nästa problem i form av att de inte kunde erbjuda tillräckligt många intervjuer. Inledningsvis fanns ett önskemål om att utföra tio intervjuer för att få ett brett underlag. Det studerade företaget kunde till en början endast erbjuda tre intervjuer. Lösningen på det blev att kontakta ett av företagets andra kontor i en annan stad för att försöka boka in komplimenterande intervjuer. Det visade sig sedan att kontoret i Göteborg kunde erbjuda ytterligare fem intervjuer, vilket var ett tillräckligt brett underlag för studien. Att åtta intervjuer ansågs vara tillräckligt grundades på att efter åtta intervjuer uppkom flera återkommande teman, vilket gav en indikation om att antalet intervjuer kunde ses som en tillräcklig grund.

Vid urvalet av respondenter till intervjustudien genomfördes ett randomiserat urval, vilket är ett urval som grundar sig på slumpen, men som fortfarande uppfyller de uppsatta kriterierna (Denscombe, 2016). Sett ur studiens författares perspektiv så är studiens urval grundat på slumpen. Respondenterna var dock utvalda av en person på företaget som samordnade intervjuerna. Det kan ha en potentiell påverkan på studiens trovärdighet, vilket reflekteras kring i avsnitt 3.5. *Etiska aspekter*. Vid kontakt med företaget i samband med planering av intervjuerna presenterades kraven på urvalet av respondenterna. Detta innefattade att de skulle befinna sig inom Generation Y, det vill säga födda mellan 1982 och 1994 (Strauss & Howe, 1991). Ett annat krav var att respondenterna inte skulle befinna sig på någon chefsposition. Detta för att lättare kunna jämföra respondenternas svar då de befinner sig på samma hierarkiska nivå.

Studien utgick inte från ett genusperspektiv, vilket innebär att hänsyn inte togs till vilken könstillhörighet respondenterna hade. Detta ledde till en ojämn könsfördelning (figur 3.1). Hänsyn togs inte heller till familjesituation, vilket ledde till att ingen av respondenterna hade barn. Dessa två aspekter ansågs inte som relevanta att ta hänsyn till i studien, då fokus låg på att undersöka individernas värderingar oberoende av kön och livssituation. Dessa faktorer har dock tagits med i empirin, då det kan ge nyans i respondenternas svar.

3.2.3 Sammanställning av respondenter

	Man	Kvinna	23-29 år	30-35 år	Arbets- område	Anställnings- tid	Tidigare arbetslivs- erfarenhet
Anna		X	X		KAM	1 år	NEJ
Per	X			X	Utveckling	< 1 år	JA
Jacob	X			X	KAM	> 1 år	JA
Gustav	X		X		Utveckling	< 1 år	NEJ
Simon	X			X	Utveckling	> 2 år	JA
Robin	X			X	HR	> 1 år	JA
Sara		X	X		Marknad	1 år	NEJ
John	X		X		Utveckling	1 år	NEJ

Figur 3.1 Intervjufördelning

Kön och namn

Som figur 3.1 visar utgjordes respondenterna av majoriteten män, endast två var kvinnor. Anledningen till detta var att kriterierna vid urval av respondenter inte innefattade några krav på en jämn könsfördelning då det inte var studiens primära fokusområde. IT-branschen är en mansdominerad bransch (Christensen, 2015), vilket kan vara en av anledningarna till utfallet. Alternativet att döpa alla intervjupersoner till "person 1", "person 2" etc. för att anonymisera ytterligare diskuterades. Detta skulle dock kunna göra det svårare för läsaren att följa med i studien samt att det skulle bli relativt opersonligt. Därmed valdes att benämna alla intervjupersoner med fiktiva namn, för att behålla anonymiteten. Dock könsneutraliserades inte namnen, vilket innebär att männen benämndes med typiskt manliga namn och kvinnorna med typiskt kvinnliga namn.

Åldersfördelning

När det kommer till avgränsningen för definitionen av Generation Y valdes, som tidigare nämnts, Strauss och Howes (1991) definition. Den innefattar individer födda 1982 eller senare, men en undre gräns sattes av studiens författare till år 1994. Vidare delades respondenterna upp i två grupper inom tidsintervallet. De som är 30 till 35 år gamla, där de som är 35 år är födda 1982, vilket är den övre gränsen i definitionen. Den andra gruppen utgörs av respondenter som är mellan 23 och 29 år gamla. Då Strauss och Howe (1991) inte definierar någon undre gräns, valdes i studien som tidigare nämnts att sätta den vid 23 år.

Arbetsområde

Studiens respondenter hade olika arbetsroller. *Key Account Manager* är en person som arbetar med företagets nyckelkunder, för att upprätthålla och utveckla en långsiktigt bra relation med nya och befintliga kunder (Unionen, 2017). *Utvecklare* är en förkortning på systemutvecklare. Enligt Arbetsförmedlingen (2016a) innefattar arbetsuppgifterna utveckling av data- och IT-system samt delar av system. Arbetet inkluderar utveckling av system för att styra industriproduktion, utveckling av ekonomisystem med mera. Kärnan i en systemutvecklares arbete utgörs ofta av programmering och viktiga kvaliteter är logiskt tänkande, kreativitet samt att kunna arbeta bra tillsammans med andra. En *rekryterare* är en person som arbetar med att ta fram lämpliga kandidater, med rätt kompetens för lediga tjänster (Arbetsförmedlingen, 2016b)

Anställningstid

Kolumnen "anställningstid" beskriver hur länge respondenterna har arbetat hos det studerade företaget och inte antal år som de varit aktiva på arbetsmarknaden efter examen. Detta innebär således inte att alla respondenter som deltagit i studien är nyexaminerade. Anställningstiden delades upp i "mer/mindre än 1 år" eller "2 år" för få en tydlig översikt över uppdelningen i tid. Den gemensamma nämnaren för alla respondenter var att alla har varit anställda i mer än sex månader och har därmed en tillsvidareanställning.

Tidigare arbetslivserfarenhet

Tidigare arbetslivserfarenhet definieras i studien som tidigare arbete inom en kunskapsintensiv bransch. I studien föll det då naturligt att det innebar arbete efter examen och inte sommarjobb samt andra ströjobb. Fyra av studiens respondenter hade börjat arbeta på

företaget under det senaste året, direkt efter examen. Det gjorde det till en naturlig uppdelning där hälften hade tidigare arbetslivserfarenhet och den andra hälften inte hade det.

3.3 Utförande av intervjuer

Innan intervjutillfället informerades respondenterna om studiens syfte. Att i förväg redogöra för syftet ska enligt Lantz (2014) skapa motivation hos respondenterna och göra att deras tankar riktas till det som är av relevans för studien. Förhoppningen med detta var att det skulle bidra till mer genomtänkta svar då respondenterna innan intervjutillfället kunde reflektera över ämnesområdet. Intervjuerna inleddes med en kortare presentation om studiens författare, ett förtydligande av studiens syfte, informering om anonymitet både för företaget och respondenterna samt godkännande om att spela in intervjuerna (bilaga 3). Som tidigare nämnts kan anonymitet enligt Jacobsen (2002) vara en bidragande faktor till mer ärlighet i svaren. För att underlätta transkribering och att möjliggöra citering på ett mer pålitligt sätt bads om tillåtelse för att få spela in intervjuerna.

Inför intervjutillfället hade cirka 20 övergripande frågor förberett som sedan utgicks ifrån. Dessa låg till grund för intervjun och utvecklades med följdfrågor. Ambitionen var att skapa en avslappnad stämning för att respondenterna skulle känna trygghet i att öppna upp sig i sina svar. Därmed valdes att båda intervjuledarna skulle vara delaktiga i intervjun, med lika fördelning av frågor att ställa. Detta då intervjuerna skulle fungera som ett samtal snarare än en utfrågning. Intervjufrågorna inleddes med bakgrundsinformation om respondenten, vilka innefattade bland annat ålder och akademisk bakgrund. Därefter behandlades frågor om utvecklingsmöjligheter och hur respondenten själv definierar personlig utveckling. Detta för att ta reda på vilken deras utgångspunkt var, vilket var av vikt för att förstå vad deras svar på resterande frågor baserades på. Frågorna utgick därefter från individen i form av behov av utveckling samt upplevda utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Vidare handlade frågorna om vilken roll arbetet har i respondenternas liv i förhållande till privatliv. Avslutningsvis ombads respondenten att berätta om sina framtidsplaner och drömmar, både inom företaget och karriärmässigt (bilaga 2).

3.4 Analys

Vid utformandet av intervjufrågor var utgångspunkten den teoretiska referensramen. Frågorna formulerades utifrån både den amerikanska och den svenska litteraturen för att ge ett bredare

spektrum av möjliga infallsvinklar. Därefter kategoriserades frågorna i olika teman, vilka beskrivits ovan. Som tidigare nämnts spelades samtliga intervjuer in samt transkriberades, vilket användes vid utformningen av empiri- och analyskapitlet. Utifrån transkriberingen genomfördes en tematisk analys. Enligt Bryman (2011) är en tematisk analys en kategorisering av de företeelser som är av intresse för studien. Utifrån transkriberingarna identifierades genomgående teman. Detta gjordes genom att med olika färger markera de väsentliga delarna i texten, för att på så sätt gruppera materialet i olika teman. Dessa teman sammanställdes med intervjufrågornas teman, vilka tillsammans utgjorde en grund för att analysera empirin mot teorin. Dessutom togs hänsyn till kroppsspråk, tonlägen och entusiasm vid transkriberingen samt tematiseringen. Det gjordes som tidigare nämnts genom att ta anteckningar på under intervjuernas gång. Bryman (2011) menar att tematisk analys inte enbart syftar till att analysera det uppenbara, som uttrycks i tal, utan även att uppmärksamma det som ligger under ytan, såsom kroppsspråk och entusiasm.

De olika temana skapar en lättöverskådlig bild över intervjuernas mest väsentliga delar med hänsyn till syftet. Utfallet blev sex olika teman, vilka kom att utgöra rubriker i empiri- och analyskapitlet. Det första temat som identifierades var *Definition av utvecklingsmöjligheter*. Utgångspunkten för detta tema var att litteraturen uttryckte att det inte finns någon vedertagen definition av vad utvecklingsmöjligheter innebär. Studien skulle även utgå från respondenternas definitioner, vilket gjorde att det föll naturligt att detta kom att utgöra det första temat och på så sätt tydliggöra vikten av frågan. Därmed var det också väsentligt att klargöra denna fråga i ett tidigt stadiet i intervjun. På så sätt kunde en förståelse för vad respondenternas vidare svar baserades på skapas. Det andra temat som identifierades var *Utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen*, vilket baserades på litteraturen. Litteraturen uttryckte att utvecklingsmöjligheter är något som Generation Y värderar. Temat utformades för att undersöka hur högt respondenterna värderade det i förhållande till andra faktorer, till exempel lön. Betydelsen av utvecklingsmöjligheter var något som respondenterna återkom till regelbundet även i andra frågor, vilket gjorde att dessa uttalanden integreras i detta tema.

Det tredje temat utgörs av *Arbetets roll - balansen mellan arbetsliv och privatliv*. Denna balans betonades både i den amerikanska och svenska forskningen, vilka menade att den var utmärkande för Generation Y. Därmed fanns ett intresse i att undersöka hur utvecklingsmöjligheter värderades i förhållande till denna balans. Kunde det vara så att respondenterna var villiga att göra en uppoffring i privatlivet för att utvecklas? Frågor och

uttalanden som handlade om utveckling i förhållande till andra aspekter samt information om sådant som behandlade respondenternas privatliv kom att hamna i detta tema. Det fjärde temat handlar om *Upplevda skillnader i synen på utveckling mellan generationer*. Generation Y framställs ofta i populärlitteratur som "curlade" och lata. Det skapade ett intresse i att försöka förstå hur individerna inom generationen själva upplever att de utmärker sig i förhållande till andra generationer. Förhoppningen var att det skulle bidra med ytterligare dimensioner och tolkningsmöjligheter i respondenternas svar. Då studien är inriktad på utvecklingsmöjligheter fokuserades också frågorna under detta tema på upplevda skillnader mellan generationer kring denna aspekt. Många av frågorna i intervjuerna efterföljdes av frågor som syftade till att respondenten skulle reflektera hur deras svar kunde skilja sig från andra generationer. Detta kom att utgöra grunden för temat.

Det femte temat, *Upplevd förväntan på de anställdas vilja att utvecklas*, har ingen grund i litteraturen utan uppkom under intervjuernas gång. Flertalet respondenter påtalade att de kände en förväntan att vilja utvecklas, vilket gjorde de relevant att skapa ett tema kring denna fråga då det kan påverka studiens utfall. De uttalanden som handlade om utveckling som inte utgick ifrån individens egen vilja kom att hamna i detta tema. Det sista temat handlar om *Framtiden*, vilket utgick från litteraturen och som menade att individer inom Generation Y byter arbetsplats i större utsträckning jämfört med tidigare generationer. Intresse fanns därför att undersöka om utvecklingsmöjligheter var en bidragande faktor till detta. Under detta tema hamnade alla frågor som berörde framtida ambitioner, både på och utanför företaget.

Utifrån de olika temana har likheter och skillnader mellan de olika respondenternas svar sammanställts. Detta för att därefter kunna tyda hur respondenterna förhåller sig till de olika teman som behandlats samt göra kopplingar till teorin. Vidare valdes citat ut, vilka utgjorde grunden för empirin och analysen. De valda citaten visar tydliga och sammanfattande exempel på vad flertalet respondenter svarat på frågorna. Citaten förtydligar också likheter och skillnader mellan respondenternas svar och kopplingar till litteraturen.

3.5 Etiska aspekter

Som forskare finns ett genomgående ansvar att reflektera kring etiska frågor under hela forskningsprocessen. Under studiens gång har hänsyn tagits till grundläggande etiska aspekter, vilka innebär att studiens deltagare inte ska drabbas av någon form av lidande eller skada i sitt medverkande. De eventuella skadorna som kan uppstå i samband med studien ska

alltid övervägas av de positiva aspekterna (Kvale, 1997). Bryman (2011) delar upp de etiska principerna i *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*.

Informationskravet innebär att forskarna ska informera respondenterna om studiens syfte. Respondenterna ska veta att deras deltagande är frivilligt och att de har möjlighet att avsluta intervjun om så önskas (Bryman, 2011). Respondenterna i denna studie har, som tidigare nämnts, först blivit informerade om studiens syfte via mail. Vid intervjutillfället framfördes studiens syfte ytterligare en gång, samt en påminnelse om att deltagandet var frivilligt.

Samtyckeskravet handlar om att forskarna måste be om respondenternas samtycke och att respondenterna själva har rätt att bestämma över sin medverkan (Bryman, 2011). I enlighet med detta bads om respondenternas samtycke till att genomföra intervjuerna samt tillåtelse att spela in samtalet. Dessutom informerades respondenterna om att de när som helst kunde välja att avstå från att svara på enskilda frågor.

Konfidentialitetskravet innebär att alla uppgifter som rör respondenterna i studien ska behandlas med konfidentialitet. Således innebär det att personuppgifter måste förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem (Bryman, 2011). För att säkerställa detta har empirin diskuterats i isolerade miljöer. Företaget och respondenterna har blivit informerade om anonymitet mot utomstående studien, men inte gentemot andra respondenter och chefer, då de redan från början visste om vilka som deltog. Enligt Jacobsen (2002) kan, som tidigare nämnts, anonymitet bidra till mer öppna och ärliga svar. Möjliga problem med att respondenterna inte anonymiserats gentemot varandra och gentemot chefer var att de eventuellt kan ha känt en förväntan att svara på ett visst sätt. Utifrån denna förväntan kan en oro att dömas av kollegor och chefer påverkat svaren i intervjuerna. Med andra ord kan en konsekvens av hur anonymiseringen utförts vara att svaren inte var så öppna och ärliga som initialt var tanken. Valet att inte anonymisera respondenterna gentemot varandra sätter främst kvinnorna i studien i en utsatt position, då de enbart är två stycken. Det bedöms dock som en mindre aspekt, då respondenterna som tidigare klargjorts redan är medvetna om studiens deltagare.

Nyttjandekravet handlar om att uppgifter som har samlats in om respondenterna enbart får användas för forskningsändamål (Bryman, 2011). Transkriberingarna samt ytterligare

uppgifter som samlats in om respondenterna har endast använts vid sammanställning av denna studie. Efter sammanställning av empirikapitlet har både transkriberingar och ljudinspelningar raderats för att säkerställa att de inte kommer obehöriga till hands.

3.6 Studiens trovärdighet

För att ge en bild av kvaliteten och trovärdigheten av studien bör forskare enligt Bryman och Bell (2011) reflektera kring fyra begrepp. De fyra begreppen är; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

3.6.1 Tillförlitlighet

Enligt Bryman och Bell (2011) innebär tillförlitlighet att forskaren säkerställer att forskningen utförs enligt de regler som finns, vilket innebär att forskaren bland annat ska presentera slutresultatet för respondenterna. Transkriberingen av intervjumaterialet har skett i enlighet med vad respondenterna har framfört under intervjuerna, vilket påvisar trovärdighet av det empiriska materialet då primärdatan är ordagrant nedskriven.

3.6.2 Överförbarhet

Begreppet överförbarhet handlar om i vilken utsträckning det går att överföra resultatet till någon annan kontext eller miljö, eller till samma kontext men vid en senare tidpunkt (Bryman & Bell, 2011). Generalisering är ett problem med kvalitativ forskning då studierna ofta bygger på observationer eller intervjuer med ett litet urval individer. Den kvalitativa forskningsmetoden har kritiserats för att vara alltför beroende av sammanhanget, för att inte ha tillräckligt många deltagare samt för att inte producera överförbara eller generaliserbara resultat. Respondenterna i studien kan därmed inte vara representativa för en hel population, vilket gör att det inte går att dra några generella slutsatser. För kvalitativa forskare innebär det istället att skapa en så detaljerad beskrivning som möjligt, för att läsaren själv ska kunna få ett underlag för att avgöra huruvida resultatet går att överföra till andra kontexter (Bryman & Bell, 2011). Studien hade inte till ambition att göra generaliseringar för en hel population, utan snarare att skapa bättre insikt i de berörda frågeställningarna. Slutsatserna kan däremot ge information om hur individer i Generation Y i andra kunskapsintensiva branscher värderar utvecklingsmöjligheter. På så sätt kan organisationer med höga kunskapskrav inspireras av studien i sitt arbete med att vårda sina relationer med medlemmar inom Generation Y.

3.6.3 Pålitlighet

Pålitlighet innebär att forskarna ska anta ett granskande synsätt (Bryman & Bell, 2011). Forskarna ska säkerställa att det finns en fullständig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen. Bryman och Bell (2011) menar att kollegor kan fungera som granskare under forskningens gång och i slutskedet. Detta kan dock vara mycket krävande då kvalitativa studier ofta genererar stora mängder data. Genom användning av vetenskapliga källor, samt genom att flitigt referera till dessa skapades en tillgänglighet för granskning. På så sätt kan läsaren enkelt härledas tillbaka till ursprungskällan. Dessutom har studien under arbetets gång blivit granskad av andra uppsatsskrivare samt handledare, vilka fått möjlighet att kritiskt granska och opponera på studien. Detta har i sin tur ytterligare bidragit till att pålitligheten för studien stärkts. Studiens pålitlighet kan dock påverkas av att det studerade företaget själva valde ut respondenterna. På så sätt finns det risk att de utvalda respondenterna representerar den bild företaget vill framställa av sig själv. Därmed kan det innebära att svaren inte speglar hur majoriteten av individerna i Generation Y på företaget värderar utvecklingsmöjligheter.

3.6.4 Konfirmering

Konfirmering innebär enligt Bryman och Bell (2011) att forskaren inte, medvetet, låtit sina personliga värderingar påverka utförandet eller slutsatserna av undersökningen. Att hålla en helt objektiv bild inom samhällslig forskning är omöjligt, men att forskaren i alla fall försöker säkerställa att studien är utförd i god tro. Genom att återkommande under arbetets gång kritiskt granska de olika avsnitten, har ett försök gjorts att reducera risken att bli påverkade av egna värderingar. Öppna frågor ställdes under intervjuerna för att fånga in många nyanser och på så sätt förhindra att författarna gjorde egna tolkningar av svaren.

4. Empiri & analys

Syftet med studien var att få en uppfattning om hur Generation Y definierar utvecklingsmöjligheter och betydelsen av dessa på arbetsplatsen. Nedan kommer material från intervjuerna att presenteras för att besvara studiens syfte. Först kommer en kort beskrivning av företaget att ges för att skapa en övergripande bild av organisationen som studien har utförts på. För att underlätta förståelsen har empiri och analys sammanställts i sex tidigare nämnda teman.

4.1 Beskrivning av företaget

Företaget som studien utförts på bedriver konsultverksamhet inom IT-branschen och startades vid millennieskiftet. Det är beläget på flertalet orter i landet och har flera hundra anställda. De har anställda inom olika områden, allt ifrån utvecklare och rekryterare till marknadsförare och Key Account Managers. Företaget har ett internt utbildningsforum där föreläsningar och utbildningar formas utifrån de anställdas behov av kunskap samt marknadens efterfrågan på kompetens.

4.2 Vad medlemmar i Generation Y tänker om sitt arbete och utvecklingsmöjligheter

Vid sammanställning av intervjuerna har sex teman valts ut. Dessa teman sammanfattar innehållet i intervjuerna väl, samt utgör en god grund i diskussionen av studiens frågeställningar.

4.2.1 Definition av utvecklingsmöjligheter

Det finns ingen vedertagen definition på vad utvecklingsmöjligheter innebär, då det skiljer sig åt mellan olika individer. Därmed är det av stor betydelse att förstå respondenternas definitioner och på så vis få insikt i vad de har för utgångspunkt i intervjuerna. Detta gör att studien utgår ifrån respondenternas egna definitioner, vilka ligger till grund för studiens analyser. Fackförbundet ST (2008) och Irving och Williams (1999) definitioner på utvecklingsmöjligheter fungerar som en referensram, som respondenternas definitioner har jämförts mot.

Majoriteten av respondenterna uttryckte att utvecklingsmöjligheter för dem inte handlar om att klättra i hierarkin, utan snarare om att lära sig nya saker samt att få ny kunskap och erfarenheter. Marknadsföraren Sara uttryckte detta tydligt:

“Utveckling tycker inte jag behöver vara att man kommer in i nästa nivå av hierarkin, utan utveckling för mig handlar istället om att lära sig nya saker. Dels i sin arbetsroll och de uppgifter man gör, men just personlig utveckling handlar om arbetskamraterna man träffar och vad man gör”.

Större delen av Saras beskrivning av utvecklingsmöjligheter sammanfattar majoriteten av respondenternas definitioner. Sara skiljer på personlig utveckling och utveckling inom arbetsrollen. Utifrån Saras definition på personlig utveckling uppfattar vi det som att personlig utveckling för henne innebär hur arbetskamrater påverkar och formar varandra personlighetsmässigt. Vi tolkar utveckling i arbetsrollen som att utveckla sin kompetens för att växa i sin arbetsroll och därmed ta på sig nya, svårare uppdrag. Beskrivningen återfinns också i Fackförbundet ST:s (2008) definition av utvecklingsmöjligheter, vilken benämner begreppet personlig utveckling som innefattar båda begreppen som Sara beskriver. Trots olika benämningar och uppdelning är innehållet på definitionen detsamma. Båda definierar utveckling som möjligheten att få lära sig nya saker och arbeta med sådant som intresserar en, samt att känna en tillfredsställelse i arbetet och med sina arbetskamrater.

Respondenterna påpekade flertalet gånger att hierarki inte är den viktigaste aspekten i begreppet utvecklingsmöjligheter. De var noga med att uttrycka att det inte är själva titeln som är viktig, utan snarare möjligheten att bli bättre och utvecklas inom det området de verkar inom. Gustav sammanfattade väl vad respondenterna uttryckte:

“Det är mer att utvecklas på ett vanligt plan. Inte själva titeln utan att jag känner att jag kan lära mig något mer inom det jag håller på med, eller bli bättre på det jag håller på med. Och även få testa på nya grejer också”

Detta distanstagande till hierarki och användning av titlar är enligt Hofstede et al. (2011) karaktäriserande för den svenska arbetsmarknaden. De menar att platta organisationsstrukturer är utmärkande för den svenska arbetsmarknaden och att Sverige har en mer informell relation till chefer (Hofstede et al., 2011). Detta skulle eventuellt kunna tolkas vara en av anledningarna till att Generation Y inte har så stort intresse av att klättra i

hierarkin. En möjlig anledning till detta kan tolkas vara att det inte alltid innebär mer makt, vilket skulle kunna vara ett incitament att vilja avancera i hierarkin. Genom att hierarki skapar en distans mellan olika nivåer inom organisationen, kan det leda till en rädsla av att inte längre inkluderas i gemenskapen. Det skulle kunna förklaras genom Hofstede et al. (2011) kulturella dimensioner, som menar att den svenska kulturen karaktäriseras av ett mer demokratiskt synsätt samt av ett "lagom-tänkande". Således innebär detta att individer ska hålla sig till normen och inte sticka ut ur mängden, med andra ord vara lagom.

Ytterligare en möjlig förklaring till varför respondenterna inte värderar att avancera i hierarkin kan hämtas från George och Wallio (2017). De menar att Generation Y har haft en uppväxt som inte har premierat poäng och vinst, utan som snarare har fokuserat på att bygga upp individernas självförtroende. Med andra ord kan det vara så att respondenterna inte strävar efter att klättra i hierarkin på grund av att det för dem inte är viktigt att vinna och bli bättre i den aspekten. Det verkar snarare vara så att deras självförtroende byggs upp då de får lära sig nya saker och känner att de utvecklas.

I likhet med de andra respondenterna menar utvecklaren John att utvecklingsmöjligheter inte handlar om att klättra i hierarkin utan att lära sig nya saker, men han adderar även ett nytt perspektiv av begreppet. Han menar att utvecklingsmöjligheter för honom innebär möjligheten att få ta del av svårare uppdrag, vilket han uttrycker som:

“Svårare uppdrag är roligare uppdrag”.

John menar således att utveckling för honom är att få möjligheten att få ta del av svårare och mer utmanande projekt. Vidare berättar han att sådana projekt är lättare att få efter att ha varit del av tidigare framgångsrika projekt. Detta blir i sin tur ett incitament till att utvecklas och att därmed få ta del av mer utmanande projekt. En tänkbar grund till Johns argument kan hämtas från Montag et al. (2012). De menar att Generation Y fick mycket särbehandling under sin uppväxt. Det hävdas även komma till uttryck på arbetsplatsen i form av att de ofta uttrycker ett behov av personlig feedback. De nya utmanande projekten som John strävar efter att få kan utifrån den grunden ses som en sorts feedback på tidigare projekt. Med andra ord, om John genomför ett framgångsrikt projekt får han ett svårare och roligare projekt som "belöning". Det nya projektet fungerar på så sätt som ett kvitto på att han har presterat väl.

Anna, som arbetar som Key Account Manager, är den av respondenterna som utmärker sig något när hon beskriver sin syn på utvecklingsmöjligheter. Hon är inte lika distanstagande till hierarki som de andra respondenterna. Anna poängterar att det är viktigt att ha möjligheten att utvecklas till nya roller och nå högre positioner. Däremot håller hon med de andra respondenterna om vikten av att ha möjligheten att lära sig nya saker. Hon menar att:

“Befordras jag inte nästa år så tycker jag ändå att jag har utvecklats enormt genom att lära mig allt som har med den här IT-rollen att göra”.

Trots att det är viktigt för Anna att utvecklas och lära sig nya saker verkar möjligheten att utvecklas till nya högre positioner ha ungefär samma betydelse. Att Anna inte är lika distanstagande till hierarki kan möjligtvis ha sin grund i hennes uppväxt. Enligt Montag et al. (2012) har Generation Y från en ung ålder kunnat sätta upp mål och arbeta hårt för att nå dem. Att sträva för att kunna avancera till högre positioner i hierarkin skulle med andra ord kunna fungera som ett mål för Anna, genom vilket hon får motivation att arbeta hårt för att nå. En tolkning till varför hon även värdesätter att lära sig nya saker kan vara för att på så sätt möjliggöra befordran till högre positioner. Men andra ord att hon känner att hon behöver utvecklas och utveckla sin kompetens för att ha möjligheten att kunna avancera uppåt i hierarkin. Annas utmärkande resonemang kring hierarki kan även ha en potentiell förklaring i att hon har amerikanskt påbrå. Enligt Hofstede et al.:s (2011) kulturella dimensioner karaktäriseras den amerikanska kulturen av högre maktavstånd. Det innebär att individerna inom kulturen i högre grad accepterar att makten är mer omfattande högre upp i hierarkin. Till skillnad från de andra respondenterna kan detta innebära att Anna resonerar att högre positioner innebär högre makt. I intervjun framgick dock inte huruvida Anna är uppvuxen i USA eller Sverige, samt om hennes amerikanska förälder varit närvarande i uppväxten. På grund av detta kan den analys som gjorts kring kopplingen mellan Annas syn på hierarki och hennes amerikanska påbrå anses vara något svag.

En reflektion framkom vid analys och jämförelse av Annas beskrivning av utvecklingsmöjligheter gentemot de andra respondenternas beskrivningar. Flera av de andra respondenterna uttryckte förutom att lära sig nya saker, även att de hade ambitioner att utvecklas till andra roller och positioner. Vid beskrivningen om att utvecklas till andra roller undvek respondenterna att använda begreppet hierarki. En tolkning som kan göras är att det ändå innebär en vilja att avancera i hierarkin, men att begreppet kan uppfattas ha en negativ

klang och därför undveks. Det kan bero på att en vilja att avancera i hierarkin kan liknas vid en vilja om att se sig själv bättre än sina kollegor. Det skulle även kunna bero på en rädsla för att inte längre tillhöra en del av gemenskapen då hierarki skapar en distans mellan de olika nivåerna. Detta kan grundas i den demokratiska svenska kulturen som sägs värdera att inte sticka ut ur mängden, utan snarare vara "lagom". Ur ett annat perspektiv kan det också ses som att avancemang i hierarkin är en följd av utökad kompetens. Därmed kan det vara så att respondenterna inte försökte prata runt begreppet, utan att de snarare har som ambition att få den kunskapen och kompetensen som kommer med högre positioner.

För att sammanfatta är utvecklingsmöjligheter, som tidigare nämnts, ett subjektivt begrepp. Trots det verkar respondenterna vara eniga när det kommer till innebörden av begreppet. Det framgick både att avancera i hierarkin samt att lära sig nya saker utgör delar av utvecklingsmöjligheter. Det mest väsentliga och det som samtliga respondenter värderar högst var dock att lära sig nya saker. Det framgick ett tydligt distanstagande till hierarki, vilket kan bero på den platta organisationsstrukturen i Sverige som medför att en chefsposition inte alltid innebär mer makt. Det kan också möjligtvis grundas i uppväxten som inte sägs ha premierat poäng och vinst, vilket avancemang i hierarkin kan liknas som. Däremot är mer avancerade arbetsuppgifter något som eftersträvas. En tänkbar förklaring till det kan vara då det kan anses fungera som en typ av feedback på tidigare prestationer. Annas positivitet till hierarki kan tänkas fungera som ett mål, av vilket hon får motivation till att arbeta hårt för att uppnå, men kan också bero på hennes amerikanska påbrå. De övriga respondenternas distanstagande till begreppet hierarki kan anses som ett sätt att undvika den negativa klang som associeras med begreppet.

4.2.2 Utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen

Efter att respondenterna klargjort vad utvecklingsmöjligheter innebär för dem låg ett intresse i att undersöka betydelsen av utvecklingsmöjligheter, framförallt på arbetsplatsen.

Genomgående för frågan av betydelsen av utvecklingsmöjligheter svarade respondenterna att det var mycket viktigt, för vissa mer än för andra. För Sara är utvecklingsmöjligheter viktigare än något annat, hon berättade:

“Mitt behov av utveckling är enormt, jag behöver det. Det är det enda jag drivs av riktigt mycket, mer än lön och någonting annat. För det är ju det som motiverar mig, när man utvecklas och så”.

Saras uttalande stöds av Jusek (2011) och Academic Works (2016) undersökningar, vilka kommit fram till att unga individer värderar utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen framför lön och förmåner. Prioriteringen av utvecklingsmöjligheter framför lön gör det tydligt vilken betydelse utveckling har för respondenterna, främst med tanke på att lön är en såpass stor och väsentlig del av arbetslivet. Academic Works (2016) studie har visat att de individer inom Generation Y som studerar värderar utvecklingsmöjligheter allra mest, men att de individer som befinner sig i arbetslivet värderar trevliga kollegor och bra stämning ännu högre. I intervjuerna framgick det att båda aspekterna är av betydelse för respondenterna. Som nämnt ovan i avsnitt 4.2.1 *“Definiering av utvecklingsmöjligheter”* inkluderar Sara både att lära sig nya saker samt relationen till arbetskamraterna i begreppet utvecklingsmöjligheter, vilket även stämmer in på flera andra respondenters beskrivningar.

Sara menar även att utveckling för henne är när hon lyckas lösa en utmaning som hon från början inte visste hur hon skulle lösa, och att hon då kommer till en ny nivå personlighetsmässigt. Sara får medhåll från flera av sina kollegor som menar att de drivs av att få utmaningar i form av nya projekt och av att gå på kurser som utvecklar dem. Gustav ger ett tydligt exempel:

“Jag skulle inte vilja sitta med ett projekt där jag känner att det här har jag gjort tidigare och det är under min kompetensnivå.”

Vidare menar han att arbetet ger honom en sorts självförverkligande då han löser uppgifter som han från början inte visste hur han skulle hantera.

“Man kan vara ganska nöjd vissa dagar när man klarat något som man inte trodde att man hade koll på, och så löser man det.”

Han menar att det är vad som är utvecklande för honom, att klara av utmaningar som han initialt inte visste hur han skulle lösa. Det är också det han drivs av och som motiverar honom att vilja fortsätta utvecklas. Gustavs syn på arbetet som självförverkligande återfinns i Parments (2008) beskrivning av Generation Y på arbetsmarknaden. Parment (2008) menar att det inte längre handlar om rättighet och plikt i samma utsträckning, utan snarare om att individerna arbetar för att uppnå självförverkligande. Även Simon påpekar att utvecklingsmöjligheter har stor påverkan på det personliga drivet. Han menar:

“Det är ganska viktigt med utvecklingsmöjligheter, annars är det bara kul i ett år och sen vill man gå vidare”.

John påpekar även den vikten av att ha stimulerande arbetsuppgifter, i form av kortare projekt. Detta eftersom långa projekt inte tenderar att vara lika utvecklande då de ofta inte innefattar lika mycket nya saker att lära sig. Vidare berättar han att det är viktigt att ha en drivkraft att vilja lära sig nya saker som utvecklare då de verkar inom en bransch som präglas av ständig utveckling. Han menar att om inte utvecklarna håller sig uppdaterade om utvecklingen riskerar de att inte få lika mycket uppdrag då kunderna vill ha den senaste tekniken och metoderna.

Respondenternas värderingar av utvecklingsmöjligheter återfinns förutom i studierna av Jusek (2011) och Academic Work (2016) också hos Hauw och Vos (2010). De menar att meningsfulla och utmanande arbeten som ger möjlighet till lärande och utveckling av karriär bidrar till vad de kallar personlig tillfredsställelse. Vidare påstår de att Generation Y värderar denna typ av tillfredsställelse genom möjligheter till utveckling mer än vad de värderar pengar. Hauw och Vos (2010) sammanfattar med andra ord ganska bra hur respondenterna värderar utvecklingsmöjligheter.

Utveckling verkar dock inte vara lika viktigt i alla stadier i karriären. Robin berättade att utveckling är viktigt för honom och att han på sikt skulle vilja ha mer personalansvar utöver hans befintliga arbetsuppgifter. Han säger dock att just nu, som ny på företaget och i sin arbetsroll, så är hans primära fokus att klara av sina arbetsuppgifter. Robin får medhåll av Jacob som säger att han tror att utveckling är viktigt för de flesta, men i rimlig takt. Han menar att han tror att det är bättre att lära sig i lägre takt och att det är först när den nya informationen behärskas som ytterligare kunskap bör tas in. Han menar alltså att det, för hans del:

“Är bättre att sprida ut det så man lär sig något som man faktiskt applicerar in i sin arbetsvardag”.

Robin och Jacobs beskrivningar om att de inte vill att utvecklingen ska ske i för snabb takt motsätter sig till viss del Pihls (2011) teori. Hon menar att Generation Y ofta trivs i en miljö med högt tempo. Men hon säger också att det är viktigt att arbetsgivaren möjliggör utveckling i individernas önskade tempo för att attrahera dem till att stanna kvar på arbetsplatsen. I Robins och Jacobs fall verkar det innebära att möjligheten till utveckling ska finnas, men att de själva ska få välja när de är redo att ta sig an utvecklingen och i vilken takt. Att företaget ska erbjuda sina anställda möjligheter att utvecklas verkar vara av stor betydelse för respondenterna. De önskar att kunna utvecklas inom sitt primära arbetsområde men även

inom områden som de vanligtvis inte arbetar med. Simon berättade att han just nu försöker avvika från sina primära arbetsuppgifter och vill istället ha mer personalansvar. Han menar att det finns utrymme för en sådan utveckling på företaget, även om det innebär en utveckling utanför hans primära arbetsområde.

“Det känns som att det helt klart finns öppna dörrar för det här, kanske inte precis på dagen men nu vet de om det och det känns som att det kan funka.”

Vidare förklarar han att företaget är mycket uppmuntrande till att de anställda ska vilja utvecklas.

“Det känns som ett ställe man kan utvecklas på faktiskt. Det känns bra, (...) det känns öppet här.”

Simon får medhåll av de flesta respondenterna som menar att företaget är bra på att erbjuda och stötta sina anställda i utvecklingsprocessen, men att det ligger i individens ansvar att förverkliga det. Från flera av individerna framgår det att önskas utveckling så krävs eget initiativtagande och driv, men att företaget snarare uppmuntrar än sätter stopp för det. Jacob berättade att företaget har avsatt pengar för att kunna möjliggöra önskad utveckling för sina anställda. Vidare förklarar Gustav:

“Det är ganska självständigt, vill du gå på någon kurs eller så är det ju du som ska ta upp det själv liksom. Sen får du ju pengar för det, men det är inte så att vi har några gemensamma träffar som vi åker på.”

Anna förklarar att hon tycker att kravet på eget initiativtagande för att kunna utvecklas är bra. Hon menar att det sällar bort sådana individer som inte har drivet att ta tag i utvecklingen själv och på så sätt hålls en hög standard. En möjlig tanke är att det skulle kunna fungera som en strategi från företagets sida. Genom att låta individerna själva driva sin utveckling fungerar det som ett filter vilket, precis som Anna påstod, gör att bara de med ett högt driv kommer att välja att stanna kvar. På så vis kommer företaget troligtvis att utvecklas i ett högre tempo, vilket gör att de kommer bli attraktiva på marknaden. Då företaget verkar inom den ständigt utvecklande IT-branschen är kontinuerlig utveckling i ett högt tempo särskilt önskvärt.

Sammanfattningsvis verkar utvecklingsmöjligheter vara mycket viktigt för studiens respondenter och de värderar det mer än hög lön. De drivs av att utmanas i sitt arbete och de liknar ett avklarat uppdrag med självtillfredsställelse. Vidare menar de att utvecklingsmöjligheter har en stark påverkan på det personliga drivet. De vill inte ha långa

projekt då de tenderar att inte lära sig lika mycket och tappar då motivationen.

Respondenterna påpekade också att IT-branschen ställer krav på att utvecklas då det är en föränderlig bransch. Utveckling verkar inte heller vara lika viktigt i alla stadier i karriären. Respondenterna menar att utvecklingsmöjligheter är viktigt, men att de själva vill välja i vilket tempo det ska ske. Att ha möjligheten att utvecklas till andra arbetsuppgifter utanför de primära är också något som premieras. Respondenterna uppger även att företaget stöttar och uppmuntrar deras utveckling, men att de själva får vara den drivande kraften. En tolkning som gjordes utifrån det var att det kan vara en strategi för att hålla en hög standard bland de anställda på företaget. På så sätt kan även företaget hålla ett högt tempo i utvecklingen och därmed ligga i framkant på marknaden.

4.2.3 Arbetets roll - Balansen mellan arbets- och privatliv

Vikten av att ha en balans mellan arbetsliv och privatliv var ett ämne som genomgående togs upp av individerna själva under intervjuerna. Därav ansågs det vara av relevans att ta med som ett tema i studien.

På frågan kring vilken roll arbetet har i respondenternas liv svarade de flesta av respondenterna att arbetet har en central roll i deras liv, och att det är viktigt att de tycker att det är roligt. Pihl (2011) och Parment (2008) menar båda att individerna inom Generation Y väljer arbetsplats utifrån sina egna intressen och behov. Att arbetet ska vara roligt, en livsstil och något de kan förknippa sig med är något som forskarna vidare konstaterar. Gustav uttrycker det som:

“Det är både mitt intresse och min arbetsplats. Jag har ju annat för mig också så det är ju inte allt, men jag tycker att det är viktigt att man har ett jobb man trivs med och tycker det är kul att gå till. För det är ändå större delen av livet man spenderar här”

Gustavs uttalande stöds av Hannay och Fretwell (2011) som uttrycker det som att individer inom Generation Y “arbetar för att leva”, till skillnad från Baby Boomers som istället “lever för att arbeta”. Vi uppfattar det som att Gustav tycker att arbetet utgör en stor och viktig del av livet, men att det inte är den viktigaste aspekten då han också prioriterar privatliv högt. Även John talar om privatlivets betydelse, där han menar att han inte enbart vill vara sitt arbete eftersom han också vill ha möjlighet att resa. Han anser att det är viktigt att ha en balans mellan dessa två faktorer. John är inte ensam om att tycka att balansen mellan arbetsliv och privatliv är viktig, då det är något som flera av de andra respondenterna betonar. Per menar att han kan offra lite av sitt privatliv men inte hela stuket, vilket även Sara uppger:

“Eftersom jag tycker det är väldigt kul och viktigt med arbete så får det ta en stor del av mitt liv (...), jag kan ställa in vissa privata aktiviteter för det. Men sen så skulle jag aldrig låta det gå ut över mina relationer, det skulle jag inte göra”.

Vidare menar Anna att det är upp till var och en att, utanför arbetstid, utveckla sina kunskaper inom områden där de inte är tillräckliga. Detta skiljer sig dock från studiens andra respondenter som är tydliga med att arbetet inte får ta överhanden. John håller med Anna om att det är på eget ansvar att utveckla sina kunskaper, men han säger emot henne när det kommer till att det ska ske på fritid snarare än på arbetstid. Således kan detta tolkas som att respondenternas åsikter skiljer sig åt. Anna har, som tidigare nämnts, som mål att avancera uppåt i hierarkin. Att arbeta hemifrån kan då ses som en möjlighet att skynda på den processen, vilket innebär att det på så sätt inte enbart gynnar företaget. Detta i form av minskade resurser, utan att det även kommer att gynna henne i slutändan då hon förhoppningsvis kommer nå sitt mål inom en kortare tidshorisont.

Privatlivets betydelse och vikten av att ha en balans däremellan är något som Hannay och Fretwell (2011) också poängterar. Dessutom menar Bannon et al. (2011) att Generation Y är villiga att offra säkerhet och stabilitet på arbetsplatsen mot möjligheten att bättre kunna integrera arbetsliv och privatliv och på så vis skapa en balans. Flera av respondenterna menade dock att det kan vara svårare att finna balansen mellan arbetsliv och privatliv om det finns en familj med i bilden. Anna uttrycker det som:

“Jag är väldigt engagerad i mitt arbete. Just nu så är det en stor del av mitt liv skulle jag säga. Just för att jag inte har några barn, jag har ingen sambo eller stadig relation. Jag känner att det är det här jag vill göra nu, jag vill fokusera på min karriär. Det är någonting jag tror är super superviktigt att man tänker på”.

Även Robin poängterar att han inte har några barn ännu, vilket han uttrycker som:

“Jag har inga barn ännu men jag tänker sen när man får familj och sådant, då kanske det kan påverka. När man ska natta en unge och så”.

Gustav menar att balansen är viktig och att han värderar privatlivet högt. Han berättade att han just nu har en sambo, vilken blir som den andra delen i livet utöver arbetet. Han känner dock att han fortfarande kan vara ganska flexibel, då han inte har några andra större åtaganden förutom arbetet och sambon. Detta styrks även Hannay och Fretwell (2011) samt Pihl (2011) som menar att Generation Y värdesätter flexibilitet. De vill kunna välja när, var samt hur de

ska arbeta. Majoriteten av respondenterna svarade att de inte vill eller brukar arbeta hemifrån, att de föredrar att få klart arbetet på arbetsplatsen. Dock menade dessa även att det ibland kan vara svårt att släppa arbetet när de kommer hem. John uttryckte det som:

“När jag kommer hem och har ett problem från jobbet så ligger ju det kvar och maler, även om jag kanske inte aktivt tänker på det. Senast var för två veckor sen jag kom på hur jag skulle lösa en sak när jag stod på springmaskinen på gymmet. Det bara kom till en liksom, helt plötsligt”

Företaget verkar inom en bransch som kräver problemlösning, vilket gör att lösningar kan uppkomma utanför de förlagda arbetstimmarna. På så sätt kan det vara svårt att separera arbete och privatliv. En intressant vinkling som Jacob framförde var att han tror att balansen är svår att upprätthålla om ambitionen är att göra karriär. På frågan om det går att släppa arbetet utanför arbetstid svarade han:

“Nej det tror jag inte man gör. Inte för de som vill bygga karriär så tror jag inte man gör det i dagens samhälle.”

Med andra ord verkar han mena att för att kunna göra karriär krävs det att en del av privatlivet får offras för att nå målen. Som nämnts i avsnitt 4.2.1 *“Definition av utvecklingsmöjligheter”* kan det låga intresset för att klättra i hierarkin bero på att det inte alltid innebär mer makt. Detta då ökad makt kan tolkas som en möjlig anledning att vilja avancera i hierarkin. Ytterligare en möjlig aspekt att addera till resonemanget är att det även verkar innebära mer arbete, vilket kan reducera balansen mellan privat- och arbetsliv. En tolkning är att dessa två aspekter tillsammans, mindre makt och reducerad balans mellan arbets- och privatliv, kan därmed utgöra en mindre attraktiv utveckling i karriären.

Ytterligare ett hinder för balansen mellan arbetsliv och privatliv är teknikens utveckling, vilken har medfört att arbetet blivit närvarande på andra platser än arbetets lokaler. Robin uttrycker det som:

“Jag försöker att inte tänka på jobbet när jag är hemma, det försöker jag göra. (...) Man har ju mailen kopplad till mobilen, på kvällarna får man ju kanske 15-20 mail, man kanske inte svarar på de men man kollar igenom dem iallafall.”

Detta kan tydas som att det kan bli svårt att upprätthålla balansen mellan arbets- och privatliv på grund av teknikens utveckling. Idag är arbetet i den studerande branschen inte kopplat till

en specifik plats på samma sätt som förr. Arbetet är istället kopplat till den tekniska utrustningen såsom mobiltelefoner vilka ofta fungerar som både privat- och arbetstelefon. Respondenterna gav dock ett intryck av att det inte är ett större problem att till exempel få mail på kvällarna. Det kan bero på att företaget enligt respondenterna är bra på att värna om balansen mellan arbets- och privatliv för de anställda. Det är också något som respondenterna uppskattar och värdesätter.

För att sammanfatta balansen mellan arbets- och privatliv kan det konstateras att arbetet utgör en central del av livet för studiens respondenter. Arbetet beskrivs som ett intresse, en livsstil och något respondenterna kan förknippas med. De värdesätter privatlivet högt och menar att det är viktigt att hitta en balans mellan dessa. Flera av respondenterna menar dock att det kan vara svårare att finna balansen om det finns en familj med i bilden. Dessutom har teknikens utveckling bidragit till att arbetet fått följa med hem, vilket är ytterligare en faktor som bidrar till reducerad balans mellan arbets- och privatliv.

4.2.4 Upplevda skillnader i synen på utveckling mellan generationer

Den amerikanska forskningen om generationer och vad som skiljer dem åt är omfattande och inkluderar många olika teorier. Forskning i en svensk kontext är däremot inte lika gedigen. Den forskning som vi, författarna till denna studie, har funnit är dessutom ofta gjord av forskare som är mycket insatta i ämnet om generationer. Ett intresse fanns därför att undersöka hur individer inom Generation Y uppfattar skillnader i synen på utvecklingsmöjligheter mellan sig själva och individer ur äldre generationer. Förhoppningen var att det skulle bidra med ytterligare dimensioner och tolkningsmöjligheter i respondenternas svar.

Respondenterna i studien uttryckte alla att de tycker att inställningen och mentaliteten bland de anställda på företaget är relativt lika. Trots det kan de ändå märka en viss skillnad när det kommer till ålder. Simon berättar:

“De äldre som kanske har familj och har jobbat ett tag är nog mer benägna att säga att det är mer okej att sitta i ett projekt i fem år”

Detta utgör en kontrast mot John och flera av de andra nyexaminerade konsulterna som menar att långa projekt inte är särskilt roligt då de inte utvecklas i samma utsträckning som i kortare projekt. John menar:

“Har jag ett projekt som håller på för länge så tappar jag motivationen. I ett nytt projekt så drivs jag liksom, då lär jag mig något nytt varje dag”

Det som utläses av svaren är att trots att ambitionsnivån bland de anställda på företaget är hög när det kommer till att lära sig nya saker, verkar den avta med anställningstid, ålder och i takt med bildandet av familj. Det verkar som att prioriteringarna blir annorlunda vid bildandet av familj och att drivet för att utvecklas inte längre är lika starkt. Simon och Gustav påpekar att drivet att utvecklas verkar vara störst bland de som är nyexaminerade och kommer till företaget direkt efter examen. Denna skillnad i värdering av utvecklingsmöjligheter kan, som tidigare nämnts, återfinnas i Academic Works (2016) rapport Young Professional Attraction Index. Där framgick det att individer som fortfarande studerar värderar goda utvecklingsmöjligheter högst, medan de som redan befinner sig i arbetslivet värdesätter trevliga kollegor ännu högre. Då många av studiens respondenter är nyexaminerade stämmer detta in bra.

Ytterligare en aspekt som stödjer rapporten är att de nyexaminerade tenderade att ha en mer entusiastisk inställning när de pratade om vikten av utvecklingsmöjligheter. Detta i jämförelse med de respondenter som arbetat på företaget en längre tid eller som hade tidigare arbetslivserfarenhet. Flera respondenter uttryckte att deras kollegor som arbetat på företaget en längre tid inte verkade ha lika höga ambitioner att utvecklas. Simon är den av respondenterna som har arbetat på företaget längst, han uttrycker det som:

“Jag valde arbetsplats utifrån att det verkade vara ett skönt gäng (...)”

Simon har arbetat på företaget i mer än två år har utöver det tidigare arbetslivserfarenhet. Som citatet visar valde han arbetsplats utifrån att det verkade vara trevliga arbetskollegor, men som tidigare framgått tycker även han att utvecklingsmöjligheter är viktigt.

Anna som är nyexaminerad utan tidigare arbetslivserfarenhet utgör en kontrast till Simon. Hon menar att arbetet utgör en stor del av hennes liv och att om det inte hade funnits möjligheter att utvecklas inom företaget hade hon inte arbetat där. Värderingen av utvecklingsmöjligheter verkar med andra ord inte bara skilja sig mellan olika generationer, utan även inom en och samma generation. I detta fall verkar det också som att hur högt utvecklingsmöjligheter värderas beror på tidigare arbetslivserfarenhet, familjesituation och till viss del ålder. En tolkning som kan göras är att de yngre individerna känner ett större behov av att visa framfötterna, för att på så sätt få förtroende och möjligheter till att utvecklas. Detta

i jämförelse med de som har mer arbetslivserfarenhet, som kan tänkas ha en mer bekväm och avslappnad inställning. De har troligtvis redan format relationer med kollegor och chefer och på så sätt fått förtroendet och möjligheterna som de yngre eftersträvar.

Per gav ett intressant exempel på hur synen på utveckling kan skilja sig mellan olika generationer. Han berättade om ett samtal han haft med en kvinnlig före detta IT-chef ur Generation X. De hade diskuterat flexitid och han berättade hur han tycker att arbetstiderna inte spelar någon roll så länge arbetsuppgifterna blir gjorda. Kvinnan hade däremot en helt annan uppfattning och tyckte att det ställde Per i dålig dager när han kom till arbetet senare än sina kollegor. Vidare förklarade Per att kvinnan hade menat att han skulle utmärka sig för cheferna om han var där tidigt. I det här fallet kan det, när det kommer till flexibilitet och till skillnad från betydelsen av utvecklingsmöjligheter, troligtvis vara så att det beror på de olika generationerna. Enligt Hannay och Fretwell (2011) samt Pihl (2011) utmärker sig Generation Y i värdering av flexibilitet på arbetsplatsen.

Ytterligare en aspekt som Jacob belyser är att kunderna har en betydande roll i de anställdas ambition att utvecklas. Detta då det är kunderna som ställer krav på vilken kunskap som krävs för projekten och därmed vilken kunskap konsulterna måste besitta. På så vis måste utvecklarna på företaget ständigt ligga i linje med kundernas krav och efterfrågan på kunskap. Det ställer krav på att utvecklarna måste ha ett driv att utvecklas för att anställas till projekt, då tekniker och metoder ständigt utvecklas.

Sammantaget verkar det finnas en viss skillnad på den upplevda synen på utvecklingsmöjligheter mellan olika generationer, dock sägs mentaliteten hos de anställda vara likartad. De som är något äldre, har mer arbetslivserfarenhet eller har familj tycks kunna arbeta med samma projekt under en längre period. De unga, nyexaminerade visar istället upp en önskan om att få arbeta med kortare projekt, då de beskriver sig lätt tappa motivationen.

4.2.5 Upplevd förväntan på de anställdas vilja att utvecklas

Studien syftar till att undersöka betydelsen av utvecklingsmöjligheter för Generation Y. Därmed fanns ett intresse av att få insikt i hur individerna upplever företagets förväntan på deras ambition att utvecklas. Förhoppningen med detta tema var att det skulle bidra med ytterligare dimensioner och tolkningsmöjligheter i respondenternas svar.

Det råder delade meningar kring frågan om företagets förväntan på de anställdas vilja att utvecklas. De spridda svaren grundar sig dels i de olika respondenternas arbetsroller.

Respondenterna som arbetar inom utveckling menar att förväntan på att utvecklas är karakteristisk för hela IT-branschen, där ständig utveckling förutsätts. John uttrycker den ständiga utvecklingen som:

“Ett år kan det vara många kunder som gillar en grej, då måste våra konsulter kunna det (...). Om du inte får dina konsulter att utvecklas, då kommer du inte att ha några konsulter att sälja tillslut. Varje uppdrag är unikt, inga uppdrag är exakt likadana, det går ju inte”

Med andra ord måste utvecklarna ständigt uppdatera sig om utvecklingen inom branschen för att attrahera och behålla kunder. På så sätt kan det vara en anledning till att utvecklarna inte känner någon större förväntan från företagets sida att de ska vilja utvecklas. En möjlig anledning till det kan vara då utveckling redan ingår i deras arbetsroll. En kontrast till detta utgörs av rekryteraren Robin. Hans arbetsroll utgörs inte av krav på att utvecklas på samma sätt som utvecklarnas arbetsroll gör. Att företaget har krav på anställda att vilja utvecklas verkar med andra ord inte upplevas av studiens respondenter. Däremot menade utvecklarna att det finns ett krav på deras specifika arbetsroll från branschens sida.

Jacob hävdar att det kan vara en farlig aspekt att utgå från, att som företag ha en förväntan på att alla anställda ska vilja utvecklas. Det skulle möjligtvis kunna leda till att de anställda känner en stor press att leverera i linje med företagets förväntan, vilket i längden kan innebära att de väljer att byta arbetsplats. Denna reflektion stöds av Parment (2008) som påstår att arbetet inte längre handlar om rättighet och plikt. Istället ska arbetet vara roligt och utformas efter individens behov, snarare än företagets. Ur ett annat perspektiv skulle företagets förväntan på individers vilja att utvecklas snarare kunna ses som en källa till motivation. Denna motivation skulle kunna bidra till att individer känner en drivkraft till att tillfredsställa företagets krav, vilket skulle kunna liknas vid en tävlingsinstinkt. Enligt Kowske et al. (2010) är dock denna tävlingsinstinkt mer karakteristiskt för generationen Baby Boomers.

Vidare menar Jacob att företag istället kan välja att anställa “rätt personer”, vilket enligt honom är personer som har drivet att vilja utvecklas. Robin, den av respondenterna som arbetar med rekrytering på företaget bekräftar det Jacob säger. Han menar att de via till exempel LinkedIn söker efter personer med kvaliteter som matchar företagets krav, vilket bland annat innefattar ambitioner om att utvecklas.

Företaget arbetar inte med utvecklingsplaner, vilket majoriteten av respondenterna inte verkar sakna då de upplever att de får de utvecklingsmöjligheterna de önskar. John menar att så länge han får möjlighet att utvecklas i den utsträckning han önskar är utvecklingsplaner inte något han saknar. Han menar dock att om företaget inte hade erbjudit möjligheter till utveckling, hade han velat ha någon typ av utvecklingsplan. På så sätt hade han kunnat se att företaget faktiskt försöker hjälpa honom i hans utveckling.

“Hade de inte lyckats så hade jag ju tyckt att det var jobbigare, få då hade jag ju inte ens märkt att de försökte göra det. (...) Då hade jag varit mer intresserad av att vara delaktig i det för att veta att de faktiskt arbetet på det. Men för mig spelar det ingen roll om det väl fungerar, då behöver jag inte vara med på det. Då känns det bara som att det bara tar extra tid.”

Med andra ord så verkar inte själva utvecklingsplanerna vara det vitala, utan snarare att utvecklingsprocessen fungerar och att han får den utvecklingen han önskar. Han påpekar även att så länge processen fungerar tycker han enbart att det skulle ta extra tid. Tidsaspekten är också något som Jacob påpekar. Han menar att arbete med utvecklingsplaner tenderar att vara mycket administrativt och tidskrävande. Att respondenterna är kritiska till det tidskrävande arbetet som medföljer utvecklingsplaner är även något som återfinns i Pihls (2011) forskning. Hon menar att individerna värdesätter snabbhet och trivs i en miljö med högt tempo och effektivt arbete. Det kan därmed tolkas som att tidsomfattningen utgör en negativ aspekt i synen på utvecklingsplaner. Jacob menar däremot att han, bortsett från tidsaspekten, hade uppskattat utvecklingsplaner.

“Jag tror att det kan vara bra, att få veta: hur ligger jag till med de här sakerna?”

Det önskvärda i att följa sin utvecklingsprocess återfinns i Irving och Williams (1999) definition av utveckling, vilken som nämnts i avsnitt 2.6 *Utvecklingsmöjligheter*, fungerar som en referensram. Definitionen utgår från att utveckling är något som kan planeras i förhand och utvärderas i efterhand. Med andra ord kan det innebära att det krävs en förändring för att nå det önskvärda resultatet. Denna utvärdering kan liknas vid den typ av feedback som Montag et al. (2012) samt Parment (2008) menar att Generation Y strävar efter att erhålla.

Företaget arbetar, som tidigare nämnts, inte med utvecklingsplaner och rekryterar individer med ambition att utvecklas, vilket kan tolkas som ett strategiskt val. Genom strategin frigörs resurser som de kan lägga på att erbjuda omfattande möjligheter för sina anställda att utvecklas. Detta snarare än att lägga resurser på administrativa och tidskrävande utvecklingsplaner. Strategin möjliggörs av att individerna själva måste driva sin egen utveckling. På så sätt behöver inte företaget ta ansvaret att driva individernas utveckling, och kan istället fokusera resurserna på att bredda utbudet av utvecklingsmöjligheter.

Sammanfattningsvis verkar känslan av den upplevda förväntan på individernas vilja att utvecklas skilja sig mellan olika arbetsroller. Dock kan detta vara en farlig aspekt att ha som företag, då det finns en risk att de anställda väljer att lämna företaget på grund av för hög press. Vidare verkar individerna på företaget inom Generation Y vara måna om sin utveckling, men att utvecklingsplaner inte är något de förespråkar eftersom det ofta är tidskrävande. Avslutningsvis tolkas avsaknandet av utvecklingsplaner samt rekrytering av individer med ambition att utvecklas som att det kan vara ett strategiskt val. Detta då resurserna på så vis istället kan fokuseras på utvecklingsmöjligheterna.

4.2.6 Framtiden

Vi frågade respondenterna hur de ser på framtiden, då vi var intresserade av om de ser den inom företaget och inom samma bransch, men också om och i så fall hur de vill utvecklas. Gemensamt för alla respondenter var att de alla trivs mycket bra på företaget, men att utvecklingsmöjligheter är en avgörande faktor i fråga i huruvida de ser sin framtid där. Anna var tydlig i frågan och uttryckte sig:

“Absolut är utvecklingsmöjligheter viktigt, jag hade inte varit här annars”

Anna, med stöd av de andra respondenterna, menar att de trivs på företaget men att utvecklingsmöjligheter spelar en betydande roll i huruvida de ser sin framtid där. Detta kan tolkas som att utveckling utgör en del av trivseln som respondenterna pratar om.

Respondenterna i studien upplever att företaget lyssnar på sina anställda och aktivt försöker möta deras behov av utveckling, i form av att bistå med möjligheter till detta. Jacob menar att han skulle söka sig till en annan arbetsplats, om han inte erbjöds möjligheter till utveckling i den utsträckning han efterfrågar. Pihl (2011) menar att om en individ byter arbetsplats, bidrar det ofta till att flera andra individer följer samma exempel. Därmed skulle det i studien vara av vikt att erbjuda medlemmarna i Generation Y utvecklingsmöjligheter då det visat sig att

det är något de värderar högt. Skulle en individ sluta på grund av avsaknandet av utvecklingsmöjligheter är risken enligt Pihl (2011) att fler andra individen också slutar. Denna aspekt kan vara ytterligare ett motiv till strategin nämnt i avsnitt 4.2.5 *Upplevd förväntan på de anställdas vilja att utvecklas*. Bakgrunden till motivet skulle kunna vara att motverka kostnaderna i form av förlorad kompetens samt rekryteringskostnader som uppkommer med förlorad arbetskraft. Därför kan det möjligtvis vara ett strategiskt val av företaget att erbjuda utvecklingsmöjligheter i ett försök att förhindra dessa kostnader.

Simon uttrycker sig i samklang med Jacob och menar att det går att utvecklas på företaget samt att de uppmuntrar till det. Vidare hävdar han även att så länge företaget gör det, och det känns bra för honom så kommer han att stanna där. Han säger dock att han inte tror sig stanna på företaget fram till pensionen. Det är också något som var genomgående för de flesta respondenternas svar på frågan. De flesta respondenterna har uttryckt att de ser sin närmaste framtid på företaget, men att de trots att de trivs bra ändå tror att de kommer att byta arbetsplats i framtiden. Sara menade:

“Just nu ser jag mig själv inom företaget då jag trivs jättebra. Men som ni säkert vet om, eftersom ni studerar generationen, så är det ju ganska ovanligt att stanna på ett företag för länge, och så känner ju jag med. Efter några år kommer jag ju vilja hoppa runt för man utvecklas så mycket när man möter något nytt.”

Respondenterna ser inte sin framtid på lång sikt på ett och samma företag, vilket också är något som Pihl (2011) konstaterar. Hon menar att Generation Y byter arbetsplats i större utsträckning än tidigare generationer. En reflektion som kan göras är att ytterligare en dimension av utveckling erhålls då det kan ses som en utmaning att byta arbetsplats. Denna utmaning kan även bidra till nya typer av arbetslivserfarenheter. Som tidigare nämnts drivs studiens respondenter av utmaningar och ser det som en viktig del av utvecklingen. Således kan detta innebära att även om individerna erbjuds möjligheter till utveckling finns det risk att de ändå kommer att byta arbetsplats, då de drivs av utmaningar och kan tänkas vilja ha ytterligare utveckling. Att erbjuda utvecklingsmöjligheter verkar dock medföra att individerna väljer att stanna på företaget en längre period, än om de inte blivit erbjudna utvecklingsmöjligheter.

Enligt Pihl (2011) kan det flitiga bytandet av arbetsplats även utgöra ett skäl till generationens ständiga nätverkande. Ett ständigt nätverkande är också något som studiens respondenter ägnar sig åt. Flera av dem är aktiva och uppdaterar flitigt på plattformar såsom LinkedIn.

Dessutom förklarar Robin som arbetar som rekryterare att de, som tidigare nämnts, ofta använder sig av LinkedIn vid rekryteringar. Åtminstone två av studiens respondenter blev rekryterade via LinkedIn. En möjlig anledning till det ständiga nätverkandet kan vara osäkerheten i anställningsformerna som enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) har vuxit fram. Förändringen i anställningsformerna kan även tänkas vara en av anledningarna till att Generation Y byter arbetsplats i större utsträckning än tidigare generationer. Det skulle kunna bero på att individerna själva vill känna att de har kontroll över sin arbetssituation snarare än att arbetsgivaren beslutar att det inte längre finns ett behov. Det ständiga nätverkandet kan även kopplas till avsnitt 4.2.3 *Arbetets roll- balansen mellan arbets- och privatliv* och vara en bidragande orsak i den reducerade balansen.

Ytterligare en bidragande faktor till att individer inom Generation Y byter arbetsplats är enligt Pihl (2011) att utvecklingen inte går som önskat eller i tillräckligt snabbt tempo. Författarens påstående stöds av Juseks (2011) studie som visar att nyexaminerade individer tenderar att byta arbetsplats om de inte får möjligheten till utveckling. Vidare menar Suleman och Nelson (2011) samt Parment (2008) att risken att Generation Y lämnar arbetsplatsen minskar, om de upplever att de får stöd och känner att de bidrar till verksamheten. Anna uttrycker sig tydligt i frågan om betydelsen av utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen för att hon ska vilja stanna kvar:

“För mig handlar det inte så mycket om tryggheten i att jag har ett fast jobb nio till fem. Jag lever med mitt jobb på ett annat sätt. Jag måste vara engagerad och ha den motivationen och veta att det går vidare och händer saker, att det jag gör påverkar. Annars hade jag inte gjort detta. Jag blir extremt uttråkad om det är saker jag inte har någonting att säga till om. Då är jag världens sämsta anställd”

Annas uttalande stämmer även överens med Parments (2008) reflektioner om att individer i Generation Y kan vara krävande men också ambitiösa om de upplever att de får intressanta arbetsuppgifter. Anna menar att om hon inte får ta del av intressanta arbetsuppgifter som hon blir engagerad och motiverad utav, kommer hennes prestationer att bli lidande. Uttalandet var genomgående för alla respondenter. De menade att en eventuell avsaknad av utvecklingsmöjligheter och stimulerande arbetsuppgifter skulle leda till minskad motivation till att prestera sitt yttersta.

Sammanfattningsvis verkade majoriteten av respondenterna trivas på arbetsplatsen. De talade dock om att de skulle söka sig vidare om de inte blev erbjudna de möjligheter till utveckling

som de eftersträvar, samt om utvecklingen inte skulle gå i önskad riktning eller i tillräckligt snabbt tempo. Generation Y karaktäriseras av att byta arbete oftare än tidigare generationer, vilket också var något som respondenterna talade om. Detta då de menade att de inte ser sin framtid på företaget på lång sikt, fram till pensionen. Trots att de uttryckte sig trivas bra på den nuvarande arbetsplatsen så uttryckte de också en känsla av ett behov att söka sig vidare.

4.3 Sammanfattning av empiri och vidare analys

I följande avsnitt har empiri och analys sammanställts utifrån de tre frågeställningarna. Inledningsvis behandlas de två första frågeställningarna, vilka berör definitionen och betydelsen av utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Vidare kommer likheter och skillnader mellan studiens respondenters syn på utvecklingsmöjligheter och den amerikanska litteraturen belysas.

4.3.1 Definition och betydelse av utvecklingsmöjligheter

Utvecklingsmöjligheter är som konstaterat av stor betydelse för respondenterna i studien. Majoriteten av respondenterna var avståndstagande till begreppet hierarki. Vi uppfattade det dock som att de egentligen inte var så avståndstagande som de ville ge sken av, utan att de snarare pratade runt begreppet. Det var enbart en av respondenterna som uttryckte sig vilja klättra i hierarkin och nå högre positioner. Genomgående för flera av de andra respondenterna var att de hade ambitioner att utvecklas till andra roller och positioner, vilket ofta innebar högre positioner och mer ansvar. Detta tolkar vi som att dessa individer också strävar mot att klättra i hierarkin, men att de väljer att inte använda begreppet hierarki. Det tolkas även som att det kan finnas en rädsla för att inte längre tillhöra en del av gemenskapen då hierarki skapar en distans mellan de olika nivåerna. Ur ett annat perspektiv kan det också ses som att avancemang i hierarkin är en följd av utökad kompetens. Därmed kan det vara så att respondenterna inte försökte prata runt begreppet, utan att de snarare har som ambition att få den kunskapen och kompetensen som kommer med högre positioner.

Samtliga respondenter har även uttryckt att de prioriterar utvecklingsmöjligheter framför hög lön. Liknande resonemang som ovan kan föras när det kommer till förhållandet däremellan. De uttrycker en önskan om utvecklingsmöjligheter, men om tolkningen att klättra i hierarkin stämmer kommer det ofta att leda till högre lön ändå. En vidare reflektion är därmed att de indirekt strävar efter att uppnå en högre lön, vilket gör att utveckling kan vara en möjlig väg att nå dit. Dock förutsätter detta att individerna genom eget initiativ driver utvecklingen framåt.

Företaget stöttar och uppmuntrar de anställdas utveckling, men utgör inte den drivande kraften. Detta kan tolkas som ett medvetet val från företagets sida då det innebär att enbart de som är mest drivna till att utvecklas kommer att välja att stanna kvar på företaget. Det kan vara en möjlig anledning till att företaget inte arbetar med utvecklingsplaner. Genom att individerna själva får driva sin egen utveckling kan företaget istället fokusera sina resurser på att erbjuda fler och mer omfattande utvecklingsmöjligheter. Detta snarare än att lägga resurserna på kostsamma och tidskrävande utvecklingsplaner. Ytterligare en potentiell anledning till att företaget låter individerna driva sin egen utveckling kan antas vara att det också kommer att gynna företaget. Om individerna har ett starkt driv att utveckla sig själva kan det tänkas leda till att kompetensen i företaget kommer att öka. Det i sin tur kan komma att öka företagets konkurrenskraft, vilket är värdefullt då de verkar i en bransch som karaktäriseras av ständig utveckling.

4.3.2 Jämförelse mellan studien och den amerikanska litteraturen

Som nämnts i avsnitt 1.2 *Problemformulering*, var studien relevant att genomföra då ambitionen bland annat var att bidra till den inte så omfattande svenska forskningen om Generation Y. I avsnitt 2. *Teoretisk referensram*, har ett försök gjorts att påvisa skillnaderna mellan den amerikanska och svenska kontexten. Därför är det intressant att redogöra för studiens resultat och jämföra dessa mot den amerikanska kontexten för att identifiera likheter och skillnader. En utmärkande skillnad var synen på hierarki, vilket enligt Hofstede et al. (2011) är mer accepterat och mer förekommande i den amerikanska kulturen. Som tidigare nämnts var studiens respondenter avståndstagande till begreppet hierarki. Den svenska kulturen kan därmed sägas vara mer "lagom". En annan förklaring kan vara att Sverige har ett mer demokratiskt synsätt, vilket innebär att beslut måste förankras i majoriteten för att bli legitima. Med andra ord kan motviljan att avancera i hierarkin bero på rädslan att sticka ut ur mängden samt det demokratiska synsättet.

En utmärkande likhet som har identifierats i både den amerikanska litteraturen och studien är betydelsen av balans mellan privat- och arbetsliv. Som tidigare framgått var detta något som studiens respondenter värderade mycket högt. Trots att utvecklingsmöjligheter var viktigt för dem så skulle de inte låta arbetet påverka privatlivet. Denna likhet mellan studien och den amerikanska forskningen kan möjligtvis bero på de förändrade anställningsformerna som diskuterades i avsnitt 1.1 *Problembakgrund*. Förändringen av dessa är ingenting som är unikt för respektive land utan verkar snarare vara ett globalt fenomen. Att anställningsformerna har förändrats kan ha lett till att individer inte längre känner samma lojalitet till sina arbetsgivare

och att prioriteringarna därmed har förändrats. Således kan prioriteten och lojaliteten ha förflyttats från arbetet till privatlivet.

5. Slutdiskussion

I följande kapitel kommer frågeställningarna att besvaras. Vidare kommer kritik mot studien i form av livsfaser, branschen och utvecklingsbegreppet att framföras. Därefter följer två avsnitt om studiens bidrag samt förslag på vidare forskning.

5.1 Svar på frågeställningar

Syftet med studien var att studera och analysera hur individer i Generation Y, inom en kunskapsintensiv bransch i Sverige definierar utvecklingsmöjligheter. Vidare syftade studien att undersöka betydelsen av dessa på arbetsplatsen. För att skapa en tydlig bild av hur Generation Y i Sverige utmärker sig kommer en jämförelse att göras mot den amerikanska forskningen. Detta då den amerikanska forskningen, som tidigare nämnts, är mer utvecklad. Utifrån intervjuer och analyser av dessa har ett antal slutsatser dragits, vilka kommer att redogöras nedan.

- ❖ Hur definieras begreppet utvecklingsmöjligheter av medlemmar i Generation Y, som arbetar inom en kunskapsintensiv bransch i Sverige?

Begreppet utvecklingsmöjligheter är ett subjektivt begrepp, trots det var respondenterna i studien mycket eniga i sina definitioner av begreppet. Studiens respondenter definierar begreppet utvecklingsmöjligheter främst som att lära sig nya saker. Detta gör de helst genom utmaningar i form av uppgifter över deras kompetensnivå, vilka genererar utveckling och tillfredsställelse när dessa löses. Vidare framgick att även hierarki utgör en del av utvecklingsmöjligheter, men är inte det som prioriteras högst.

- ❖ Vilken betydelse har utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen för medlemmar i Generation Y?

Utvecklingsmöjligheter är av stor betydelse för samtliga respondenter och de värderar det mer än hög lön. Det personliga drivet påverkas starkt av utvecklingsmöjligheter, då avklarade utmaningar genererar självtilfredsställelse. Avancemang i hierarkin är för respondenterna av sekundär betydelse i förhållande till att lära sig nya saker. Utveckling verkar dock inte vara av lika stor betydelse för alla stadier i livet. Den främsta faktorn som påverkar betydelsen och prioriteringen av utvecklingsmöjligheter tycks vara familjsituationen. Avslutningsvis har det

framgått att utvecklingsmöjligheter har en såpass stor betydelse att om studiens respondenter inte erbjuds dessa kommer de byta arbetsplats.

- ❖ Vilka likheter och skillnader finns det i synen på utvecklingsmöjligheter mellan studiens respondenter och den amerikanska forskningen?

Den mest framträdande likheten som identifierades under studiens gång är betydelsen av balans mellan privat- och arbetsliv. Både studiens respondenter och den amerikanska litteraturen var tydliga i frågan. Trots att utvecklingsmöjligheter värderas högt, tillåts det inte att arbetet påverkar privatlivet i en högre utsträckning. Den mest framstående skillnaden är synen på hierarki. Studiens respondenter var avståndstagande till begreppet, vilket utgör en skillnad till den amerikanska kontexten. Det tolkades bero på ländernas olika kulturer, där den svenska kulturen värdesätter "att inte sticka ut ur mängden", till skillnad från den amerikanska kulturen.

5.1 Kritik

5.1.1 Kritik mot livsfaser

En viss kritik kan riktas till studiens slutsatser, vilka kommer att presenteras nedan. Betydelsen av utvecklingsmöjligheter verkade till viss del bero på familjesituation och livsfas. Respondenterna i denna studie hade inga barn, vilket kan vara en av anledningarna till att de alla värderade utvecklingsmöjligheter högt. En viss försiktighet bör därmed vidtas vid formulerandet av slutsatser. Betydelsen av utvecklingsmöjligheter är inte nödvändigtvis unikt för Generation Y, utan kan snarare bero på livsfasen studiens respondenter befinner sig i. Med andra ord skulle det kunna te sig på samma sätt för andra generationer. Det innebär att prioriteringarna för andra generationer antagligen också förändras vid bildandet av familj, således behöver det inte vara något som är specifikt för Generation Y.

5.1.2 Kritik mot branschen

Ytterligare en kritik som kan riktas till studien är att den utförts på en bransch som karaktäriseras av hög utvecklingsgrad och utvecklingstakt. Detta ställer höga krav på individerna som arbetar med utveckling inom företaget, då de förväntas ligga i linje med branschens utveckling. Helst ska de ligga i framkant i utvecklingen för att hålla en hög konkurrenskraft, då kunder ofta kräver den senaste tekniken. Därmed skulle studiens slutsatser kunna ifrågasättas då ambition att utvecklas är en förutsättning för att kunna verka inom branschen. På så vis kanske det inte ger en rättvisande bild av hur Generation Y

värderar utvecklingsmöjligheter, utan snarare speglar vikten av utveckling inom branschen. Studiens inriktning på IT-branschen skulle således kunna kritiseras. Studiens respondenter representerade dock olika arbetsroller, där hälften arbetade med utveckling. Det var också främst dessa som påpekade kravet på att ständigt utvecklas. Den andra hälften representerade olika arbetsroller, vilka inte upplevde samma krav på att utvecklas men ändå visade på ambitioner att utvecklas. Detta faktum skulle därmed kunna balansera kritiken i viss mån.

5.1.3 Kritik mot utvecklingsbegreppet

En viktig insikt som uppkommit under studiens gång härstammar från det faktum att alla studiens respondenter var så rörande eniga i majoriteten av frågorna. Trots att utveckling är ett abstrakt begrepp var respondenterna eniga om vikten av utveckling. Det fick oss att fundera kring om det berodde på att de inte var anonyma gentemot varandra, vilket som tidigare nämnts kan skapa oro kring att dömas av kollegor och chefer. Utifrån denna tankegång utvecklades en reflektion kring om det möjligtvis kan härledas till samhällsnivå, kan det vara så att ambition att utvecklas är en trend eller något som är inpräntat i oss? Denna tankegång utvecklades i samband med att empirin analyserades, vilket skapade insikt i att en kritisk reflektion kunde vara relevant samt av vikt för att diskutera studiens trovärdighet.

Denna reflektion skulle kunna inledas med en tillbakablick på barndomen, där en möjlig tanke är att det har blivit inpräntat i oss, att utveckling är önskvärt och något som bör eftersträvas. Allt ifrån utvecklingssamtal i skolan till medarbetarsamtal i arbetslivet har påvisat detta. En potentiell tanke är därmed att kravet på utvecklingsmöjligheter är något som följt med oss från vår barndom. Detta då vi ständigt fick feedback och uppmuntran när vi nådde de uppsatta målen. Det skulle möjligtvis kunna ha följt med ut i arbetslivet där vi fortfarande eftersträvar att utvecklas för att få samma bekräftelse och feedback. Med andra ord kan det tolkas som att skolans optimistiska syn på utveckling har försökt att efterliknas av organisationer i arbetslivet.

Utveckling kan på så sätt sägas ha en inbyggd godhet, att det är något som är integrerat i normerna i samhället. Därmed kan det anses vara avvikande från normen och betraktas som onormalt att inte vilja utvecklas. Det återfinns bland annat i organisationers kravprofiler vid rekryteringar, där ett kriterium ofta är att individer ska vilja utvecklas. Detta då organisationer i dagens samhälle inte frågar *om* individen vill utvecklas, utan snarare *hur*. Denna lärdom och reflektion som uppkom under studiens gång skulle kunna relateras till Meyer och Rowans (1977) teori om rationaliserade myter. Myterna symboliserar en förgivettagen idé om sådant

som anses vara legitimt av samhället. Med andra ord riskerar organisationer som inte anpassar sig till det som anses vara legitimt av samhället att inte överleva på marknaden. På liknande sätt kan det tolkas som att individer som utger sig för att inte vilja utvecklas, inte heller kommer att få någon anställning inom kunskapsintensiva branscher. Därmed kan individernas vilja att utvecklas utgöra ett krav från organisationens sida.

Utifrån denna kritik om utveckling som en trend och rationaliserad myt, kan denna studie till viss del ifrågasättas. Respondenterna kan därmed tänkas ha svarat utifrån det de tror att författarna och samhället förväntar sig att de ska svara, samt utifrån medvetenhet om att chefer och kollegor eventuellt kommer att läsa deras svar i studien. Skulle så vara fallet kan studien ifrågasättas. Detta då den i så fall snarare reflekterar vad samhället förväntar sig av Generation Y på det studerade företaget snarare än vad individerna egentligen tycker. Det behöver dock inte nödvändigtvis vara så att de är ett aktivt val från individernas sida, utan det kan snarare vara så att det sker per automatik. Detta på grund av att viljan att utvecklas kan anses vara inpräntat i individernas tankesätt och värderingar. Trots det kan det ändå vara värdefullt att ifrågasätta vad det är individerna egentligen värderar när det kommer till utvecklingsmöjligheter, oberoende av vad samhället tycker. Men om viljan att utvecklas är så inpräntad att individerna inte vet om det själva, hur görs en rättvisande studie då? Denna fråga utgör en möjlighet för vidare forskning inom området.

5.2 Studiens bidrag

Trots oklarheter kring respondenternas egentliga värderingar och utgångspunkter går det ändå att dra vissa generella slutsatser kring studiens frågeställningar. Likaså går det även att dra vissa generella slutsatser trots kritiken som ofta riktas mot kvalitativa studier, i form av att de inte producerar generaliserbara resultat. Med andra ord kan denna studie till viss del vara applicerbar även på andra organisationer inom andra kunskapsintensiva branscher. Det är möjligt då kunskapsintensiva branscher karakteriseras av gemensamma nämnare såsom höga kunskapskrav. Detta medför att individer med liknande syn och ambitioner på utveckling troligtvis kommer att verka inom sådana organisationer. På så sätt kan studien fungera som inspiration och, som tidigare nämnts, bidra med nya insikter för andra organisationer. Studien styrks av att resultaten visar god överensstämmelse med tidigare studier inom både den amerikanska och svenska forskningen, vilket visar på trovärdiga resultat. Studien kan även bidra med information om betydelsen av utvecklingsmöjligheter. Detta möjliggör att arbetsgivare kan få en bättre förståelse för vad som attraherar den svenska Generation Y och

därmed kunna arbeta för att behålla dessa inom organisationen. På så sätt kan onödiga kostnader och förlorad kompetens undvikas.

5.3 Förslag på vidare forskning

Denna studie är enbart inriktad på en bransch, vilket gör att vidare forskning kan utföras på andra branscher som inte kännetecknas av höga kunskapskrav. På så sätt skulle en bredare bild kunna fås av hur betydelsen av utvecklingsmöjligheter värderas av Generation Y inom olika branscher. Det kan på så sätt klargöras om denna studies resultat också verkar gälla för andra branscher som inte är kunskapsintensiva. Mer generella slutsatser skulle på så sätt eventuellt kunna dras för hela Generation Y. Vidare forskning skulle även kunna utföras på individer i olika livsfaser inom Generation Y. Denna studie har gjorts på individer utan familj, men det har framkommit att bildandet av familj kan ha en påverkan på värderingen av utvecklingsmöjligheter. Därmed är det av vikt att undersöka bildandet av familjens påverkan vidare. Avslutningsvis borde vidare forskning inom området ta hänsyn till utveckling som trend. På så sätt kan en mer rättvisande bild skapas av vad respondenterna egentligen tycker oberoende av samhällets förväntningar och krav. Vidare forskning baserad på denna studie skulle på så sätt utgöra ett tillskott till den svenska forskningen.

6. Källförteckning

Academic Work & TNS Sifo (2016). YPAI 2016 Sverige - Young Professional Attraction Index. [Internt material]

Almérus, A., Asplund, J., Gustavsson, H., Mångs, A., Löwing, M. (2017). *Var finns jobben? Bedömning för 2017*. Arbetsförmedlingen.

<https://www.arbetsformedlingen.se/download/18.40fa4e7b159ff02933130b86/1486626381471/Var-finns-jobben-2017.pdf> [Hämtad: 2017-05-05]

Andersson, A. (2016). *Kompetensutvecklingsbarometer*. Unionen.

https://www.unionen.se/sites/default/files/kompetensutvecklingsbarometer_2016.pdf [Hämtad: 2017-05-15]

Arbetsförmedlingen (2016a). *Systemutvecklare*.

<https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Yrke-och-framtid/Yrken-A-O.html?url=1119789672%2FYrken%2FYrkesBeskrivning.aspx%3FiYrkeId%3D379>

[Hämtad: 2017-05-09]

Arbetsförmedlingen (2016b). *Rekryterare*.

<https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Yrke-och-framtid/Yrken-A-O.html?url=1119789672%2FYrken%2FYrkesBeskrivning.aspx%3FiYrkeId%3D590>

[Hämtad: 2017-05-09]

Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the workplace.

CPA Journal, 81(11), 61-65.

Barkin, S. L., Heerman, W. J., Warren, M. D., & Rennhoff, C. (2010). Millennials and the world of work: The impact of obesity on health and productivity. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 239–245.

Brannick, J. (2001). "Seven strategies for retaining top talent", *Journal of Business Strategy*, vol. 22, no. 4, pp. 28-31.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Översatt av Björn Nilsson. Liber AB, Malmö.

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM

Christensen, T. P. (2015). *Långt till jämställdhet i it-branschen, men mycket kan göras*.

Unionen Opinion.

<http://unionenopinion.se/analyser/langt-till-jamstallldhet-i-it-branschen-men-mycket-kan-goras/>

[Hämtad: 2017-05-05]

Deal, J., Altman, J. & Rogelberg, D.(2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp.191–199.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB.

Dyhre, A. & Parment, A. (2012). *Employer branding: Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Liber.

Fackförbundet ST (2008). *Fler drömjobb i staten! Ungas krav- STs förslag*.

<https://www.flipsnack.com/5FB59DD9E8C/6002.html>

[Hämtad: 2017-04-08]

George, J. & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee relations*, 39(1), pp. 112–126.

Grey, C. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*, 2.th edn, SAGE.

Hannay, M., & Fretwell, C. (2011). The higher education workplace: Meeting the needs of multiple generations. *Research in Higher Education Journal*.

Hauw, S. & Vos, A. J. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp 293–302.

Heskett, J. (2007). How Will Millennials Manage? *Working Knowledge Newsletter*, pp. 1-2

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Irving, J.A., & Williams, D. I. (1999). Personal growth and personal development: concepts clarified. *British Journal of Guidance & Counselling*, 27 (4), 517-526.

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. 2. uppl., rev. uppl. Lund: Studentlitteratur

Jones, A., Norman, C. S., & Wier, B. (2010). Healthy lifestyle as a coping mechanism for role stress in public accounting. *Behavioral Research In Accounting*, 22(1), pp. 21-41.

Jusek. (2011). *Synen på karriären*. pp. 3-10.

https://www.jusek.se/globalassets/pdf/rapporter_remitter/rapport_synen_pa_karriaren.pdf
[Hämtad: 2017-04-10]

Kalleberg, A.L., & Rognes, J. (2000). Employment relation in Norway: some dimensions and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 21. 315-335.

Kowske, B.J., Rasch, Rena & Wiley, Jack, (2010). Millennials' (lack of) attitude problem : an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of business and psychology*, 25(2), pp.265–279.

Kuvaas, B. & Dysvik, A., 2009. Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), pp.217–236.

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Lantz, A. (2014) *Intervjumetodik*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Lee, C.H., & Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 981-1000.

Lipman, V. (2013). Why Employee Development is Important, Neglected and Cost You Talent. *Forbes*, [Online] 29 januari.

<https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/01/29/why-development-planning-is-important-neglected-and-can-cost-you-young-talent/#192ba1746f63>

[Hämtad: 2017-03-08]

Meyer, J. & Rowan, B., 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(1), p.340.

Montag, T., Campo, J., Weissman, J., Walmsley, A., & Snell, A. (2012). In Their Own Words: Best Practices for Advising Millennial Students about Majors. *NACADA Journal*, 32(2), pp.26–35.

Parment, A. (2008). *Generation Y - Framtidens konsumenter och medarbetare gör entre*.

Liber.

Parry, E. & Urwin, Peter, (2011). Generational differences in work values : a review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), pp.79–96.

Pihl, E. (2011). *Att leda nästa generation*. TUK Förlag AB.

Rhodes, S.R., (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), pp.328–367.

Statistiska centralbyrån [SCB] (2016). Arbetskraftsundersökning (AKU) Stockholm: SCB (Se bilaga 1.) [Hämtad: 2017-05-17]

Schewe, C., Debevec, K., Madden, T., Diamond, W., Parment, A., & Murphy, A. (2013). "If You've Seen One, You've Seen Them All!" Are Young Millennials the Same Worldwide? *Journal of International Consumer Marketing*, 25(1), 3-15.

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

Suleman, R. & Nelson, B., 2011. Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to Leader*, 2011(62), pp.39–44.

Svensk Handel (2016). *Dagens och morgondagens shoppingturist*.
<http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/shoppingturism/dagens-och-morgondagens-shoppingturist.pdf>
[Hämtad: 2017-05-09]

Säkerhetspolitik (2013) *Globalisering*. [Elektronisk]
<http://www.sakerhetspolitik.se/Sakerhetspolitik/Internationell-sakerhet/Globalisering/>
[Hämtad: 2017-05-02]

Unionen. (2017). Marknadslön för Key Account Manager. [Elektronisk]
<https://www.unionen.se/rad-och-stod/om-lon/marknadsloner/key-account-manager>
[Hämtad: 2017-04-28]

Vance, C. A. & Stephens, W. L. (2010). How does the new generation of accounting majors measure up? Observations from the ivory tower. *The CPA Journal*, 80(11), pp.6,8–13.

Yeaton, K. (2008). Recruiting and managing the 'why?' Generation: Gen Y. *The CPA Journal*, 78(4), pp.68–72.

Bilaga 1

	2005	2010	2016
Totalt			
20-24 år			
Sysselsatta	304,3	355,2	399,7
25-34 år			
Sysselsatta	925,5	926,9	1 085,7
55-64 år			
Sysselsatta	831,8	842,6	862,4
65-74 år			
Sysselsatta	75,9	121,6	175,6

Källa: Statistiska Centralbyrån [SCB], 2016. [Hämtad: 2017-05-17]

Bilaga 2

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

- Ålder?
- Akademisk bakgrund?
- Anställningsform?
- Tidigare arbetslivserfarenhet?
- Hur länge har du arbetat här?
 - Varför valde du att börja arbeta på Företag X?
 - Vad tycker du om Företag X som arbetsplats?

Arbetsuppgifter

- Berätta kort om din roll inom organisationen och dina arbetsuppgifter.
- Upplever du att dina arbetsuppgifter uppfyller din kompetens?
 - Om inte, har du för avsikt att “arbeta dig uppåt”?
- Upplever du att du har möjlighet att arbeta självständigt på ditt arbete?

Utvecklingsmöjligheter

- Vad innebär utvecklingsmöjligheter för just dig?
 - Vad utvecklar dig?
- Hur ser ditt behov av personlig utveckling ut på arbetet?
 - Hur uppnår du personlig utveckling idag på din arbetsplats?
- Erbjuder Företag X utvecklingsmöjligheter?
 - Om ja:* Vad har de för utvecklingsmöjligheter? Upplever du att alla har tillgång till dessa utvecklingsmöjligheter?
 - Om nej:* Hur påverkar det dig?
- Upplever du att du har goda möjligheter att lära dig nya saker på din arbetsplats?
 - Är det tillräckligt eller vill du ha mer möjligheter att lära dig mer?
- Hur ser företaget på de anställdas syn på utveckling?
 - Finns det en förväntan att de anställda ska vilja utvecklas?
- Upplever du någon skillnad mellan dig och medarbetarna som är äldre (äldre generationer) när det kommer till synen på utvecklingsmöjligheter?

- Vilken roll har arbetet i ditt liv?
- Vad får dig att bli engagerad i ett företag?
- Påverkar möjligheten att lära dig nya saker hur motiverad du känner dig att arbeta (och val av arbetsplats)?
 - Finns det något samband mellan utvecklingsmöjligheter och din benägenhet att fortsätta verka inom organisationen?
- Hur prioriterar du utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen i förhållande till tex privatliv och fritid?
- Vad upplever du att ditt arbete ger dig?
 - Förklaring: Upplever du att du känner en säkerhet av att ha ett jobb? Ökar ditt arbete din självkänsla? Känner du att ditt arbete ger dig möjlighet till självförverkligande (det vill säga att vara "ditt bästa" jag, eller uppnå din fulla potential)?

Framtiden

- Hur ser du på din fortsatta karriär? (karriärdrommar/planer)
 - Vilken roll spelar möjligheten till utveckling i synen på framtiden?
- Ser du din framtid på Företag X? Varför?
- Några andra frågor/tillägg?

Bilaga 3

Intervjuguide

Checklista att informera på förhand:

- Inleder med en kort presentation om oss och att vi skriver vårt examensarbete om utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen samt förklarar syftet med studien.
- Fråga om godkännande till att spela in intervjun.
- Informera om att alla svar är anonyma. Vid citering kommer vi använda oss av fiktiva namn både för respondenten och studieföretaget.
- Informera om att svaren endast kommer användas som data i vår studie.
- Informera om att frågor vid eventuella oklarheter är tillåtna under hela intervjun. Om det är något som känns otydligt eller om respondenten inte vill svara på enskilda frågor är det okej. Respondenten har när som helst rätt att avsluta intervjun.