

Employer branding

Hur man attraherar, rekryterar och behåller rätt personal från Generation Y

Elin Langels



2018:43

Datum för publicering: 1.12.2018
Handledare: Ulla Vuolteenaho-Janzon

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Hospitality Management
Författare:	Elin Langels
Arbetets namn:	Employer branding - Hur man attraherar, rekryterar och behåller rätt personal från Generation Y
Handledare:	Ulla Vuolteenaho-Janzon

Abstrakt

Detta examensarbete är en litteraturstudie med syfte att undersöka hur företag bör göra för att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare som är födda 1980-1999, den så kallade Generation Y. Grunden till att jag valde detta ämne var för att jag anser att det kommer att bli allt viktigare för företag att fokusera på hur den egna organisationen framstår och agerar för att få rätt sorts medarbetare. I och med generationsskiftet behöver företag förändra sitt synsätt på personal för att lyckas attrahera den ifrågasättande och krävande unga generationen.

Arbetet tar upp teorier och tidigare forskning om Generation X och Generation Y för att få en uppfattning om vad det är som skiljer dem åt rent generellt. Det behandlar även teorier och forskning om rekrytering, kompetens, intern marknadsföring och image, employer branding, motivation och ledarskap. Jag har använt mig av aktuell forskning för att få ett så tidsenligt och trovärdigt resultat som möjligt. Examensarbetet besvarar frågeställningen; Vad bör företag tänka på för att kunna attrahera, rekrytera och behålla rätt medarbetare från Generation Y?

Resultatet visar att Generation Y har fler krav på sin arbetsgivare än man har sett tidigare och att de inte planerar att stanna länge på en och samma arbetsplats. Arbetsgivaren är tvungen att anpassa sig efter arbetstagarnas önskemål för att kunna rekrytera rätt kompetens och försöka få ut så stor nytta som möjligt ur dem innan de söker sig vidare. Generation Y vill söka sig vidare till nya utmaningar och upptäcka nya arbetsgivare, och det är därför inte värt för arbetsgivaren att försöka behålla personalen längre än de själva önskar. Detta innebär att företag istället för att satsa tid och resurser på att försöka behålla personal, kan behöva se över strategier för att få in ny personal så snabbt som möjligt i arbetsrutinerna.

Nyckelord (sökord)

Employer branding, Generation Y, image, intern marknadsföring, rekrytering, motivation, ledarskap.

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2018:43	1458-1531	Svenska	47 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
12.11.2018	29.11.2018	1.12.2018

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Hospitality Management
Author:	Elin Langels
Title:	Employer Branding - How to Attract, Recruit and Keep the Right Employees from Generation Y
Academic Supervisor:	Ulla Vuolteenaho-Janzon

Abstract
<p>This thesis is a literature study with the purpose to find out how companies should act to attract, recruit and keep employees born 1980-1999, the so called Generation Y. The reason I chose this subject was because I believe that it is going to be increasingly important for companies to focus on how the organization appears and acts to get the right employees. Due to the change-of-generation that takes place now, companies need to change their perspective and approach to employees to be able to attract the questioning and demanding young generation.</p> <p>The study processes theories and previous researches about Generation X and Generation Y to show the main and general differences between them. I also processes theories and previous research about recruitment, competence, internal marketing and image, employer branding, motivation and leadership. I have used current research to get as contemporary and reliable result as possible. The thesis answers the question; What do organizations need to think about to be able to attract, recruit and keep the right employees from Generation Y?</p> <p>The result shows that Generation Y has more and higher demands on their employer than the previous generations, and they do not plan on staying with their employer for a long time. The employer is compelled to adapt to the employees demands to be able to recruit the right competence and try to benefit from them as much as possible before they leave to another workplace. Generation Y wants to find new challenges and discover new employers, and this means that it is not beneficial to try to keep them longer than necessary. This means that instead of investing time and money on trying to keep employees, companies should create strategies to train and include new employees in the company and in the work routines.</p>

Key words
Employer branding, Generation Y, image, internal marketing, recruitment, motivation, leadership.

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2018:43	1458-1531	Swedish	47

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
12.11.2018	29.11.2018	1.12.2018

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	5
1.1 Syfte	5
1.2 Frågeställning	5
1.3 Teoretisk referensram	5
1.4 Avgränsningar	6
2. Metod och urval	7
2.1 Litteraturstudie	7
2.2 Teoretiskt urval	8
2.3 Analysmetod	8
2.4 Validitet och reliabilitet	9
3. Teori	10
3.1 Employer Branding	10
3.2 Generation X	12
3.3 Generation Y	13
3.4 Intern marknadsföring och image	18
3.5 Rekrytering	21
3.6 Kompetens	23
3.7 Motivation	25
3.8 Ledarskap	26
3.9 Behålla personal	29
4. Resultat	32
4.1 Attrahera	32
4.2 Rekrytera	35
4.2.1 Kompetens	36
4.3 Behålla	37
4.3.1 Motivation	38
4.3.2 Ledarskap	40
5. Slutsats	41
5.1 Rekommendation till fortsatt forskning	43
6. Källförteckning	45

1. Inledning

Generation Y är individer födda 1980-1999, och det är de som för tillfället håller på att fylla arbetslivet vid sidan av Generation X (födda 1960-1979). Generation Y har andra värderingar och attityder som skiljer sig från det vi tidigare har sett. Detta innebär att arbetsgivare måste förändra sitt synsätt på arbetstagare och skapa sig nya tankesätt och rutiner som gör att de är intressanta och attraktiva för den yngre generationen. Jag anser att det är ett högaktuellt ämne eftersom detta sker här och nu. Företag och organisationer behöver i dagens samhälle konkurrera även om arbetstagare för att försäkra sig om att de stannar kvar på marknaden. Och detta gäller inte minst nu då Generation Y, som generellt anses vara krävande och väljer arbetsplats med omsorg, är på intågande i arbetslivets alla positioner.

1.1 Syfte

Anledningen till att jag vill undersöka ämnet är för att jag anser att det kommer att bli allt viktigare för företag att fokusera på hur den egna organisationen framstår för att kunna attrahera, rekrytera och behålla rätt sorts medarbetare. I och med generationsskiftet behöver företag förändra sitt synsätt på personal för att lyckas attrahera den ifrågasättande och krävande unga generationen.

1.2 Frågeställning

Den frågeställning jag utgår ifrån är: Vad bör företag tänka på för att kunna attrahera, rekrytera och behålla rätt medarbetare från Generation Y?

1.3 Teoretisk referensram

Detta arbete behandlar teorier och tidigare forskning om Generation X och Generation Y för att påvisa vad det är som skiljer dem åt rent generellt. Även teorier och forskning som behandlar rekrytering, kompetens, varumärke och image samt employer branding tas upp. Aktuell forskning har använts för att få ett så tidsenligt och trovärdigt resultat som möjligt.

1.4 Avgränsningar

Undersökningen är avgränsad till att fokusera på Generation Y, eftersom det är den generationen som kommer att stå i fokus för rekrytering den närmaste framtiden. Den behandlar inte hur man attraherar, rekryterar och behåller medarbetare från Generation X, eller ännu äldre generationer, eftersom dessa individer nu är på väg ut från arbetslivet. Arbetet är även avgränsat till att endast ta upp en positiv bild av employer branding samt sett ur arbetsgivarens perspektiv. Det är inte avgränsat till någon specifik bransch utan studerat rent generellt eftersom alla branscher kan implementera employer branding och att det grundar sig på samma principer för alla.

2. Metod och urval

Arbetet är en litteraturstudie där jag samlat och jämfört material som redan är skrivet om ämnet för att besvara frågeställningen. En litteraturstudie kan vara både kvantitativ och kvalitativ. En kvantitativ undersökning fokuserar på siffror som kan analyseras statistiskt. En kvalitativ undersökning utgörs av ord, text och handling där fokus ligger på innebörden. Man koncentrerar sig på helhetsförståelsen och sammanhanget istället för de olika delarna. En undersökning av kvalitativ karaktär lyfter fram beskrivningar av verkligheten i form av text. En kvalitativ analys förutsätter att undersökaren är subjektiv i sitt arbete och inte tolkar materialet utifrån sina egna förutfattade uppfattningar (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund, 2016, s. 65-66).

2.1 Litteraturstudie

Arbetet är skrivet med hjälp av så kallade sekundära källor, vilket innebär att det är data som är insamlat i ett annat sammanhang och med ett annat syfte än mitt eget (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund, 2016, s. 85). Det finns många fördelar med att använda sig av sekundärdata, och den främsta är att det är mindre tidskrävande att använda sig av data som redan har blivit insamlat vilket gör att det finns tid att använda sig av många olika källor. Då finns dessutom mer tid för att jämföra och analysera informationen samt tid att säkerställa att källorna som används är tillförlitliga. Det finns även nackdelar med att använda sig av sekundärdata, en av dem är att materialet kan vara inaktuellt då det ofta tar lång tid från datainsamling till publicering. Det kan även vara svårt att hitta material som stämmer överens med undersökningsområdet då detaljnivån många gånger kan skilja sig från det ens eget arbete menar att undersöka. Man måste då även försäkra sig om att man väljer bort det som inte är relevant för ens egen undersökning (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund, 2016, s. 95-96).

Vid utförandet av en litteraturstudie handlar det ofta om en mer avancerad textanalys någon annans text tolkas utifrån ens egna referensramar och förståelser. Litteraturstudier varierar därför beroende på undersökarens tolkningsdjup och på omfånget av studien (Hartman, 2003,

s. 49). Jag valde att göra en litteraturstudie för att kunna samla in material från många olika källor och därmed stärka min egen studie.

2.2 Teoretiskt urval

För att kunna göra en undersökning måste man göra ett urval. Beroende på vilken typ av metod som används kan urvalsprinciperna se lite olika ut. Undersökningens problemställning måste tas i beaktande då urval väljs (Alvehus, 2013, s. 66).

Vid en litteraturstudie behövs ett avgränsat urval som representerar det område som undersöks göras. Tidigare studier väljs, struktureras och sammanfattas för att belysa sin egen undersökning. Detta innebär att en litteraturstudie inte blir en samling av andras referat, utan författaren bidrar själv med något då han eller hon läser material med sin personliga avsikt, gör iakttagelser och skapar en egen struktur (Hartman, 2003, s. 50).

Inom ämnet employer branding ingår flera teorier, bland annat rekrytering, kompetens, intern marknadsföring och image, motivation och ledarskap. Arbetet behandlar därför dessa teorier för att kunna analysera employer branding på ett helhetligt plan.

2.3 Analysmetod

Den kvalitativa analysens kännetecken är att fokus ligger på helheten och den undersökta kontexten istället för de olika delarna. Fokus ligger på ordens mening och innebörd, vilka har olika betydelse för olika personer, och även olika saker för samma person vid olika sammanhang och tidpunkter. Ett annat kännetecken för den kvalitativa analysen är att den är processuell, vilket innebär att insamling och analys av data sker samtidigt. Detta är ett resultat av att undersökaren fungerar som ett analysinstrument, och det är därför inte möjligt att först samla in data och därefter analysera det. Syftet med en kvalitativ analys är att lyfta de underliggande processer och mönster som finns i materialet för att förklara innehållet. Detta består ofta av nyckelord och begrepp som framträtt som centrala i datamaterialet. För att detta ska vara möjligt måste man utgå ifrån tre överlappande processer, vilka är reduktions-,

strukturerings- och visualiseringsprocessen. Dessa processer sker samtidigt och analysprocessen innebär att data bryts ner genom reduktion för att därefter struktureras och materialet kan då skapa mönster som förtydligas genom visualiseringar (Christensen, Engdahl, Gräås & Haglund, 2016, s. 295-296).

2.4 Validitet och reliabilitet

Med validitet menas att man mäter det man har för avsikt att mäta. Målet är att ta fram en så objektiv bild som möjligt av det som har observerats och undersökts. För att få en så hög validitet som möjligt kan triangulering användas, vilket innebär att samma objekt studeras med olika metoder (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 42). Validitet handlar även om huruvida resultatet kan ha påverkats av olika faktorer eller om samma resultat skulle nås om någon annan gjorde samma studie (Befring & Andersson, 1994 s. 61).

I och med att jag har använt mig av flera olika källor då jag har samlat information om teorierna anser jag att mitt arbete har hög validitet. Eftersom det är en litteraturstudie har endast tidigare skrivna verk använts, och inte flera olika metoder, vilket kunde ha ökat validiteten. Främst en kvantitativ studie med enkätsvar från individer tillhörande Generation Y hade kunnat ge arbetet en starkare validitet. Men för att kunna garantera god validitet från en enkätstudie hade antalet svarande behövt vara mycket stort, och inte genomförbart för denna studie.

Med reliabilitet menas att datainsamlingen och analysen ska vara tillförlitlig och att resultatet ska vara samma oavsett vem som gör undersökningen och när. För att åstadkomma god reliabilitet bör datainsamlingen och analysen utföras noggrant. Genom redovisning av hur undersökningen har gjorts ska samma resultat uppnås vid varje mätning (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, ss. 21-22) (Olsson & Sörensen, 2011, s. 123). Jag anser att min undersökning har god reliabilitet och att samma resultat bör uppnås om någon annan gör samma undersökning med samma metod och avgränsningar. Jag har noggrant granskat tidigare forskning om ämnet och analyserat resultatet objektivt.

3. Teori

Teoridelen kommer att behandla egenskaperna för Generation X och Generation Y - de två generationer som just nu är aktiva i arbetslivet. Employer branding innefattar många olika delar och jag kommer därför även ta upp teorier inom bland annat kompetens, intern marknadsföring, rekrytering och motivation för att kunna få en helhetsbild av ämnet.

3.1 Employer Branding

”Employer Brand” definierades första gången 1996 av forskarna Simon Barrow och Tim Ambler som arbetade vid London Business School. Deras definition var ”the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Dyhre & Parment, 2013, s. 11). Employer branding handlar således om arbetsgivarens varumärke och image, och hur det förknippas till bland annat förmåner, lön, status och karriärmöjligheter. Sedan Barrow och Ambler myntade begreppet har det fått en viktig och prioriterad roll i ledande företags strategier. Det är viktigt att man arbetar med Employer Branding långsiktigt och att det följer företagets övriga strategier för att det ska vara till nytta (Dyhre & Parment, 2013, s.11).

Syftet med employer branding är att kommunicera fördelarna med att tillhöra och vara anställd hos det egna företaget, och därmed kunna attrahera, rekrytera och behålla de önskade medarbetarna. Genom att skapa en attraktiv bild av företaget hos omvärlden kan företaget lättare hitta nya medarbetare omgående när det behövs, istället för att spendera tid och pengar på att söka efter potentiella medarbetare (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Tidigare har branding använts för produkter, men idag används det även inom human resource management. Företag använder sig av employer branding dels för att attrahera rätt medarbetare, men även för att engagera nuvarande medarbetare i företagets strategier och företagskultur. Strategin används för att öka uppfattningen om företagets brand och utveckla det till att bli unikt och starkt nog att konkurrera med. Det finns många fördelar med

employer branding, och några av dem är att effektivisera och därmed minska kostnaderna vid rekrytering, det skapar färre uppsägningar eftersom rekryteringen blir rätt från början, genom att kommunicera vad arbetet innebär ger man en sanningsenlig bild till arbetssökanden och genom att skapa en god företagskultur blir företaget en attraktivare arbetsgivare (Khalid & Tariq, 2015).

I takt med det ökade informationsflödet och det faktum att vi blir bättre och bättre på att hantera stora mängder information, måste även arbetsgivare informera mer om sig själva för att sticka ut ur mängden och kunna attrahera nya medarbetare. Det nuvarande och framtida behovet av kvalificerad arbetskraft matchar inte dagens utbud, vilket innebär att företag måste tävla om de bästa arbetstagarna. Dessutom ökar transparensen genom nya kommunikationssätt, och om marknaden anser att ett företag är attraktivt, så är det attraktivt. Arbetstagare fungerar som ambassadörer och dagens generation är ärliga individer med starka åsikter (Dyhre & Parment, 2013, s.12).

Personalens kompetens anses vara en av de största och viktigaste konkurrensfördelarna i framtiden, och detta hänger samman med organisationens image och konkurrensstrategi. Eftersom världen blir allt mer transparent och gränserna mellan arbetsmarknaden och konsumentmarknaden suddas ut blir det svårare för företag att vara konkurrenskraftiga på konsumentmarknaden om de inte är attraktiva för arbetstagare. Immateriella faktorer så som kompetens, kultur, värderingar och varumärke spelar en viktig roll då man vill skapa konkurrenskraft. Tidigare har arbetstagarna flyttat till ställen där arbete finns, men idag flyttar allt fler företag för att komma närmare attraktiv arbetskraft. I dagens globala samhälle har även konkurrensen blivit global. Då den tekniska utvecklingen ständigt förändras innebär det en större transparens och företag behöver ta många olika intressen i beaktande för att vara konkurrenskraftiga i både konsumenternas och arbetstagarnas ögon. Några av dessa intressen kan vara ekologiska, etniska, politiska och finansiella (Parment & Dyhre, 2009, s. 9-10). Konkurrensen om medarbetare har blivit global i och med att många arbetstagare ser det lockande att söka arbete utomlands och de drar sig inte för att flytta för att få sitt drömjobb (Dyhre & Parment, 2013, s. 27).

Organizations need to recruit talented people who fit the values of their employer, its values, culture and image. Only by doing this can the organization develop its competitiveness and transform routines, policies and attitudes to make the organization fit for meeting the expectations of today's and tomorrow's demanding customers.

(Parment & Dyhre, 2009, s.10)

Dyhre och Parment tar upp några viktiga frågeställningar som företag bör ta ställning till inför arbetet med Employer branding.

- Vem är vår organisation/vårt företag till för och vad har vi för existensberättigande?
- Hur uppfattar kunderna oss - vilka är våra styrkor och varför väljer de oss framför våra konkurrenter?
- Vilka är våra mål på kort och lång sikt?
- Har vi rätt/tillräcklig kompetens för att genomföra våra mål på kort och lång sikt?
- Hur uppfattas vi idag av våra befintliga och framtida medarbetare, och stämmer detta med hur vi vill uppfattas?
- Kommunikerar vi med rätt målgrupper, på rätt sätt och i rätt kanaler?
- Hotas vårt existensberättigande om vi misslyckas med att hitta och behålla rätt medarbetare?
- Vilka omvärldsfaktorer kommer att underlätta respektive göra det svårt för oss att nå våra mål på tre, fem och tio års sikt?

(Dyhre & Parment, 2013, s. 15-16)

3.2 Generation X

En generation definieras som en tjugoårsperiod där man kan ana generaliserade gruppnormer. Tjugo år anses vara den tiden det tar för en generation människor att passera genom en livsfas (Jonkman, 2011, s.17). Den tidigare generationen som innefattar individer födda under 60- och 70-talet benämns som Generation X, och är idag den generationen som är på väg ut ur arbetslivet för pension (Pihl, 2011, s. 31). De var unga under 1980-talet och är därför starkt påverkade av de populärkulturella och -politiska händelser som skedde då. Generellt var det många äktenskap som upplöstes under 1980-talet vilket gjorde att många från Generation X

har vuxit upp med ensamstående föräldrar och spenderat tid i två skilda hushåll för att spendera tid med båda föräldrarna. Generation X har vuxit upp med föräldrar som båda är heltidsanställda och har därför spenderat eftermiddagarna hemma ensamma utan uppsikt av en vuxen (Schmitz, 2016). Detta har gjort dem självständiga, självförsörjande och skeptiska. De värdesätter mångfald, balans mellan arbete och fritid, teknologi och naturlighet. De har en tendens att se på arbetet som endast ett jobb. För att Generation X ska vara effektiva på arbetet behöver de generellt arbeta tillsammans med ledare som de respekterar och som inte förväntar sig att de ska ge all sin tid och kraft åt arbetet (Management is a Journey, Tanner, R, 2016).

Många teknologiska innovationer utvecklades och gjordes kommersiella under 1980-talet, så som Nintendo, Walkmans och persondatorer vilket gjorde Generation X till den första generation som växte upp med de första exemplaren av dagens teknologi. Då Generation X började utveckla sin identitet och personlighet gjorde de ofta det i syfte att vara annorlunda än sina föräldrar. De valde medvetet att skapa sig annorlunda värderingar och attityder än den föregående generationen eftersom de ville vara annorlunda och göra uppror. De ville även vara unika och annorlunda än andra individer från samma generation som de själva (Schmitz, 2016).

3.3 Generation Y

Generation Y definieras som de individer som är födda från 1980-1999, men årtalen kan variera något beroende på vilken litteratur man utgår från. Benämningen Generation Y kommer från engelskans *why* eftersom generationen kännetecknas av ifrågasättande individer (Pihl, 2011, s. 31). De ifrågasätter inte för att de saknar respekt eller är negativa, utan för att de inte uppfattar hierarkier. Detta härstammar från att de som barn har tillåtits hålla samma nivå som sina föräldrar när beslut inom familjen har fattats. De är inte rädda för att ställa frågor och oroar sig inte för att verka obildade (Jonkman, 2011, s. 84).

Generation Y växte upp i en generellt sett stödjande miljö med beskyddande föräldrar och andra vuxna som ständigt har försökt tillgodose deras behov. Alla barn blev belönade oavsett

individuell ansträngning och vid bestraffning använde man sig av time-out, vilket innebär att barnet fick ta en paus istället för tidigare fysisk bestraffning. Detta gjorde Generation Y till självsäkra, sällskapliga och optimistiska. De förstår sällan sina begränsningar och värdesätter samhällsarbete, prestation, umgänge och multitasking. De är ofta öppensinnade, accepterar mångfald och är inte rädda för förändring. De gillar ledare som fungerar som handledare istället för att endast bevaka och arbetar bra då de har struktur och får mycket upplärning (Management is a Journey, Tanner, R, 2016).

Generation Y har ofta en ambitiös självbild och ser sig själva på höga positioner inom näringslivet eller som uppmärksammade celebriteter. Detta har gett upphov till vad som kallas "The little emperor syndrome" vilket beskriver hur den unga generationen ser sig själva som härskare och är beredda på att gå direkt från sin utbildning till en framgångsrik ledande roll (Jonkman, 2011, s. 81).

Studier visar att det finns skillnader mellan generationernas attityder, preferenser och förväntningar vilket även speglas i arbetslivet. Generation Y vill ha en bra balans mellan arbetslivet och privatlivet, ett meningsfullt arbete, uppmärksamhet och erkännande för det de gör. För Generation Y är relationen med den närmaste förmannen viktig för att man ska vilja fortsätta arbeta på sin arbetsplats och känna sig motiverad till arbetet. Generellt har Generation Y vuxit upp i en omgivning med mycket feedback, personlig uppmärksamhet, beröm och vägledning och de har ofta fokus på resultat av det de gör. I och med detta förväntar de sig även att få samma sak i arbetslivet och cheferna får ta rollen som den vägledande föräldern (Thompson & Gregory, 2012, s. 238-239).

Generation Y uppfattas ofta som behövande individer som kräver mycket. I arbetslivet kan detta synas genom att de ofta vill ha feedback på arbetet de gör och vill ha vägledning för hur de ska utföra en uppgift. Detta kan bero på att generationen har växt upp med tankesättet att det är resultatet snarare än processen för att uppnå resultatet som räknas. Generationen har lärt sig att förvänta sig feedback på allt de gör, och om de inte får feedback tror de att de har gjort något fel. Detta gör att de kan uppfattas som behövande och krävande (Thompson & Gregory, 2012, s. 240-241).

Generellt uppfattas Generation Y som illojala sina arbetsgivare, främst eftersom de byter arbetsplats och även bransch ofta. Många menar även att de inte ens planerar att stanna kvar hos samma arbetsgivare under en längre tid än ett par år. Generation Y vill att arbetsgivaren ska ge dem bekräftelse och orsaker till att de ska stanna kvar hos dem, annars kommer de att söka sig till någon annan som gör det. Informationsarbete engagerar Generation Y mer än tidigare generationer, vilket troligtvis beror på att det är den mest utbildade generationen som är van att hantera mycket information samtidigt. Det beror även på trenderna inom den makroekonomiska utvecklingen och det faktum att vi går från en industribaserad ekonomi till en mer servicebaserad. Informationsarbete kan utföras från flera olika platser och resultatet beror på arbetstagarens kompetens istället för de resurser som arbetsgivaren tillhandahåller, vilket gör att arbetstagaren har större kontroll och inflytande över arbetet (Thompson & Gregory, 2012, s. 239-240).

Generation Y har vuxit upp med näst intill gränslös uppmuntran och uppmärksamhet från sina föräldrar och även resterande omvärld. Man har gått från att belöna prestation till att istället uppmärksamma att barnen deltar vilket har gjort att generationen anser att de är berättigad till mycket utan ansträngning. Detta visas genom att de generellt inte är rädda för att yttra sina åsikter och höga förväntningar. De uppfattas även som individer med stor självkänsla som har höga förväntningar på sin arbetsgivare när det gäller befordringar och belöningar. Generellt har de även dåligt tålamod och ingen vilja att utföra arbete som de anser är alldagligt (Thompson & Gregory, 2012, s. 241-242).

Generellt sett uppfattas Generation Y som avslappnade. De föredrar en informell arbetsplats både vad gäller miljö och klädsel, och i vissa fall att inte ens behöva besöka arbetsplatsen utan kunna arbeta varifrån de vill. Detta tros bero på teknologin som idag gör det möjligt att arbeta på ett annat sätt än tidigare, och arbetet är inte längre en plats du går till utan något du gör. Med dagens teknik finns inte längre samma begränsningar när det gäller geografi och tid som det tidigare har funnits, vilket innebär att man kan arbeta när som helst och var som helst så länge man har internetuppkoppling. Även det sociala livet har blivit mer avslappnat och enklare med hjälp av teknologin, och idag kan man skapa relationer med människor runt hela världen. Generation Y kräver en god balans mellan privatliv och arbetsliv och ser gärna att gränserna däremellan luckras upp. Detta gäller även för chefer som i tidigare generationer har

krävt respekt enbart med hänvisning till deras position. Det faktum att man idag arbetar mer informationsbaserat och har tillgång till välutvecklad teknologi, gör att Generation Y gärna växlar mellan arbetslivet och privatlivet under dagen, natten och helgerna, istället för att ägna sig åt enbart arbetet under den traditionellt sedda arbetsdagen. Detta gör att man kan försöka nå en bättre balans mellan arbetslivet och privatlivet, men det ger även den äldre generationen intrycket av att den yngre generationen är avslappnad och kanske även lat (Thompson & Gregory, 2012, s. 242-243).

Parments enkätundersökning visar att Generation Y främst arbetar för att förverkliga sig själva, och att det är den största drivkraften i arbetet. För tidigare generationer skulle detta troligtvis låta något respektlöst, men faktum är att arbetstagaren borde vara nöjd och trivas då man lyckas uppnå självförverkligande på arbetsplatsen, vilket i sin tur innebär att arbetsgivaren har en nöjd medarbetare som gör sitt jobb (Parment, 2008, s. 82-83).

Generellt sett har Generation Y ett ifrågasättande förhållande till auktoriteter. De anser inte att legitimitet är något man bara får genom att ha en viss position eller titel, utan det är något som uppnås först när personen anser vara kompetent och klarar av arbetet. Generation Y ser ofta chefer som individer med en servicefunktion vilket innebär att man gärna frågar dem om de saker man inte vet svaret på, istället för att ta reda på det själv via till exempel internet (Parment, 2008, s. 73-75).

Generation Y har en annorlunda syn på arbetsgivaren än man har sett hos tidigare generationer. De är i många avseenden krävande men de är även ambitiösa om de anser att arbetsgivaren skapar meningsfulla och intressanta arbetsuppgifter med bra villkor. Generellt har Generation Y väldigt höga förväntningar på sina arbetsgivare, och eftersom de är individualister har alla lite olika krav och förväntningar. En del vill gärna satsa på karriären och förväntar sig då att arbetsgivaren ska hjälpa till med detta. Andra förväntar sig att kunna arbeta den tid på dygnet som de själva önskar och förstår inte varför det inte skulle gå att ordna. Många anser att arbetsgivaren måste förtjäna arbetstagarens kompetens, och det gör de inte bara genom att betala lön och erbjuda en arbetsplats. Generation Y förväntar sig att organisationen ska erbjuda något extra och det är ett krav att de erbjuder en möjlighet att utvecklas (Parment, 2008, s. 80-85).

Ansvarstagande är ett personlighetsdrag som kännetecknar Generation Y. Detta kommer från att de har så många valmöjligheter i livet när det gäller arbete, studier, karriär, konsumtion och identitet. De är tvungna att välja och det är varje individs eget ansvar att lyckas och uppnå sina mål. Gränser och begränsningar har luckrats upp och det går inte att skylla på någon annan om man inte lyckas uppnå sina personliga mål. De är även flexibla individer som inte uppskattar att utföra monotona och meningslösa arbetsuppgifter, och är inte rädda för att byta arbetsgivare för att slippa göra saker som de inte gillar. Det faktum att de har så många valmöjligheter är inte bara positivt, utan stressar även många. Tidigare har individer oroat sig för att inte bli det man förväntas bli, men idag ligger oron istället runt att inte hinna med allt det som erbjuds och att missa något intressant (Parment, 2008, s.82-93).

Kairos Future har gjort en studie som visar på att synen på att blir chef skiljer sig åt mellan Generation X och Y. Den yngre generationen prioriterar att göra nytta och få lön för sin ansträngning högre än att få bestämma. De ser en möjlighet att få utföra meningsfulla arbeten och göra nytta, samtidigt som de söker karriärmöjligheter och strävar efter god lön. Den äldre generationen ser chefsjobb som en grund för självförverkligande och en chans att utmana sig själv. Rollen som chef har ändrats från att vara individuell och fokusera på sina egna idéer och utmaningar, till att handla mer om att göra nytta för företaget och utveckla hela verksamheten. När det gäller nackdelarna med chefsjobb är de två generationerna avsevärt mer överens. Svårighet att kombinera jobbet med familjelivet, långa arbetsdagar samt arbetsbelastningen är de faktorer som ses avskräckande. Den yngre generationen är trots detta mer medveten om att de som chefer kan tvingas ta obekväma beslut, medan den äldre generationen har svårare att hantera personalproblem (Kairos Future, 2015, s. 3-4).

Den största skillnaden mellan de två generationerna är att Generation Y har en mer instrumentell syn på arbetet, och även på chefskapet, och alltså inte förväntar sig att arbetet ska vara en arena som uppfyller individens alla drömmar och önskningar. Detta innebär även att den yngre generationen inte ser konflikter på arbetet som lika stora problem som den äldre generationen gör. De är mindre oroliga för att deras beslut som chefer ska drabba deras personliga relationer men de oroar sig däremot för att behöva ta beslut som går emot deras egna värderingar (Kairos Future, 2015, s. 7-8).

Då Kairos Future jämför undersökningar som har gjorts under de senaste 15 åren mellan Generation X och Y framkommer det att alla åldersgrupper på arbetsmarknaden har nämnt att intressanta arbetsuppgifter, trevliga arbetskamrater samt en bra chef är de krav som är viktigast för att ett jobb ska vara bra. Med andra ord har balans alltid ansetts vara viktigt för människor i arbetslivet, och fortsätter att vara för Generation Y (Kairos Future, 2015, s. 7-8).

3.4 Intern marknadsföring och image

Intern marknadsföring innebär att man ägnar sig åt aktiviteter och kampanjer för att stärka personalens arbetsmoral. Om personalen inte tror på det som företaget försöker förmedla till omvärlden kommer de inte att vilja eller kunna fungera som deltidsmarknadsförare för organisationen. Det är viktigt att man ser medarbetarna som relationspartners och inte bara som anställda för att de ska kunna förmedla företagets budskap vidare till kunderna (Grönroos, 2015, s.364-369).

Den image som ett företag har representerar de värderingar som omvärlden förknippar med organisationen. Den kan variera beroende på vilken grupp man tillfrågar och kan till och med variera mellan individer i samma grupp, men det finns trots det en allmän uppfattning om organisationen. Image påverkar omvärldens uppfattning om organisationen och det är därför viktigt att man lyckas skapa en positiv och välkänd image (Grönroos, 2015, s.311-312).

Grönroos menar att ett företags image har fyra olika roller. Den förmedlar förväntningar, utgör ett filter som styr upplevelserna, är en funktion av förväntningar och erfarenheter samt har en intern effekt på personalen och en extern effekt på omvärlden (2015, s. 312-315).

En organisations allmänna rykte och image påverkar organisationens möjligheter att rekrytera personal. Hur omvärlden uppfattar en organisation är i grunden kundernas och den egna personalens uppfattningar om organisationen. Det är viktigt att man har en välutvecklad plan för den personalpolitik som gäller samt att man lyckas skapa goda kundrelationer med hjälp av service management-strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare. Dessutom bör organisationen försöka skapa en god image genom intern marknadsföring mot sin egen personal. Det är vanligt att organisationer gör mätningar av hur den egna personalen uppfattar

arbetsgivaren. Då den egna personalen är nöjd fungerar de som utmärkta marknadsförare för att attrahera ny personal. För att en organisation ska kunna attrahera ny personal är det även viktigt att fundera över de värderingar och krav som dagens arbetskraft har på sin arbetsgivare. Vid annonsering av lediga tjänster bör man även ta i beaktande vilka aspekter som dagens arbetstagare anser vara viktiga, till exempel arbetstider, medinflytande, balans mellan arbete och fritid samt utvecklande arbetsuppgifter (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 79-80).

Jacobsen och Thorsvik menar att det inte är någon tillfällighet vilka organisationer människor söker sig till, utan att de söker sig till de organisationer som de upplever överensstämmer med deras personliga värderingar och önskemål. För att en organisation ska verka attraktiv för arbetssökanden måste den visa upp vissa kännetecken för att man ska kunna bilda sig en uppfattning om vilken typ av organisation det handlar om. Det är därför viktigt hur organisationer vårdar sin image och sitt anseende. De kriterier som ofta anses vara viktigast är de som rör arbetsuppgifterna och organisationen, och aspekter som lön anses inte vara av lika stor vikt. Det har visat sig att organisationer som lyckas bygga upp en positiv bild av verksamheten har en högre kvalitet bland arbetssökanden än organisationer som inte lyckas med det samma. Det finns ett starkt samband mellan resurserna som en organisation ägnar åt marknadsföring för att bygga upp sin image och den bild som arbetssökanden har av organisationen (2014, s. 227-228).

De flesta företag har ett så kallat kundlöfte, vilket innebär att de lovar sina kunder en viss typ av kvalitet och service. Dessa löften bör vara resultat av omfattande analyser och strategiska beslut där man avväger vad kunder önskar sig och förväntar sig, mot hur företaget vill uppfattas och vad som ger hög kundnöjdhet och kundlojalitet. Medarbetarlöfte är företagets motsvarighet gentemot sina medarbetare, eller Employer Value Proposition (EVP) på engelska. För att ett företag ska bli framgångsrikt krävs det att man har ett stabilt och trovärdigt medarbetarlöfte. Löftet behöver vara en sanning som de nuvarande medarbetarna känner av och det behöver vara det första nya medarbetare eller andra intressenter möter från företaget (Dyhre & Parment, 2013, s. 92-93).

För att kunna skapa ett attraktivt och sanningsenligt medarbetarlöfte gäller det att man känner sina medarbetare, företagets strategiska inriktning, framtidsplaner samt kundernas behov. Det är viktigt att löftet uppfattas som konkret, sant, tydligt och att det sticker ut och innehåller en känsla. Löftet bör spegla företagskulturen för att det ska uppfattas på dessa sätt.

Medarbetarlöften kan endast bli verkligt om det stämmer överens med medarbetarnas uppfattning, och de blir då automatiskt ambassadörer för företaget. Ett medarbetarlöfte består av tre delar; identitet, profil och image. Identiteten står för vem man är som organisation och hur medarbetarna ser på företaget. Profil innebär hur företaget vill bli uppfattat som organisation och arbetsgivare. Företagets image innebär hur man uppfattas som arbetsgivare av omvärlden inom olika målgrupper. Det är viktigt att samtliga tre delar är trovärdiga och attraktiva samtidigt som de är sanningsenliga och går hand i hand med varandra (Dyhre & Parment, 2013, s. 96-101).

CSR står för Corporate Social Responsibility och är ett begrepp som fått allt större betydelse de senaste åren. Socialt ansvar och hållbarhet är frågor som företag prioriterar allt högre eftersom medarbetare, både unga och äldre, vill veta att de jobbar för ett företag som agerar med god etik och moral. Medarbetare vill inte arbeta för företag som överutnyttjar sina kunder, medarbetare eller ändliga resurser. Det är ofta viktigt för människor att företaget de arbetar för har samma värderingar som en själv. CSR-arbete lockar inte enbart till sig medarbetare med liknande värderingar, utan ger även ofta positiv publicitet i medier. För att lyckas med CSR-arbetet gäller det att det är äkta och inte något företag gör endast för att dölja sina brister. Medarbetare och omvärlden ser lätt och snabbt igenom den falska fasaden. Bra skött CSR går hand i hand med vad verksamheten står för och ger lönsamhet på lång sikt (Dyhre & Parment, 2013, s. 66-68).

3.5 Rekrytering

Vid rekrytering handlar det inte om att få in så många ansökningar som möjligt, utan att lyckas locka de medarbetarna som är rätt för ens egen verksamhet. Med andra ord göra ett bra grundarbete för att få tag på kvalitativ personal (Dyhre & Parment, 2013, s. 26). Det är kostsamt att rekrytera ny personal då det ingår annonsering, intervjuer och till slut inläring.

En felrekrytering kan kosta företaget väldigt mycket pengar och dessutom finns det alltid en risk för att den felrekryterade personen blir en dålig ambassadör för företaget. Det är därför viktigt att rekryteringen blir rätt från början (Dyhre & Parment, 2013, s. 47).

Det första steget i rekryteringsprocessen är det så kallade *förarbetet* där det handlar om att analysera verksamhetens kompetensbehov (Andersson, Hallen, Smith, 2016, s. 23). Inför en rekrytering är det viktigt att man först planerar för en strategisk kompetensförsörjning. Det innebär att man kartlägger vilken kompetens företaget behöver idag, hur kompetensbehovet kommer att se ut framöver samt hur man ska få tag på den rätta kompetensen. För att kunna göra detta krävs att ledningen har en samstämmig målbild av var företaget ska befinna sig om fem år (Dyhre & Parment, 2013, s. 84-86).

Vid rekrytering är det en god idé att först utforma en arbetsbeskrivning för att förtydliga kraven. En arbetsbeskrivning tar upp arbetstagarens rättigheter och skyldigheter, ansvarsområden, befogenheter, avdelning och yrkestitel. Man kan även skapa en kompetensprofil för att få en tydlig bild av den typ av person man söker. Det är viktigt att organisationen har en tydlig bild av personen de söker både för deras egna skull och för att arbetssökande ska veta vad som efterfrågas (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 83).

Det andra steget i rekryteringsprocessen är *sökprocessen* då man beslutar om lämpliga sökvägar och bestämmer om man ska hantera rekryteringen själv eller om man till exempel ska anlita ett rekryteringsföretag som sköter processen. Det tredje steget är *information till de sökande* där man ska informera potentiella framtida medarbetare om verksamheten och tjänsten. Detta görs ofta både genom till exempel den egna hemsidan och intervjuer med de sökande (Andersson, Hallén, Smith, 2016, s. 24).

För att man ska lyckas attrahera lämpliga personer då man annonserar om en ledig tjänst är det viktigt att man utformar annonsen korrekt. Man behöver även fundera på i vilket sammanhang man annonserar och vilka kanaler man använder sig av för att vara säker på att man når ut till rätt personer. Om man annonserar på ställen där den når många kan det hända att man får in väldigt många ansökningar, vilket gör det administrativa arbetet mer omfattande. Det är därför viktigt att annonsen tydligt beskriver den kompetens man söker

samt att man annonserar på ställen som når lämpliga arbetssökande för att kunna hålla rekryteringsprocessen inom rimliga gränser vad gäller tid och pengar (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 88-90).

Det fjärde steget handlar om *insamling av data och bedömning* där man använder sig av de urvalsmetoder man under förarbetet har valt att använda sig av. Kandidaterna bedöms genom att kraven i kravprofilen jämförs med de resultat man fått från urvalsmetoderna (Andersson, Hallén, Smith, 2016, s. 24). Då man har mottagit ansökningarna sammanställer man uppgifterna för att sedan kunna göra en grovgallring för att få fram de mest intressanta ansökningarna. Man strävar efter att hitta de personer som bäst stämmer överens med de befattningskrav som man tidigare tagit fram. Vid rekrytering finns det många urvalsinstrument man kan använda sig av och det är viktigt att de som sköter rekryteringen använder sig av den metod som bäst motsvarar syftet. Några av de vanligaste urvalsmetoderna är att titta på betyg och intyg från skolor och arbeten, observationsstudier, provtjänstgöring, tester, intervjuer och referenser. Då alla urvalsmetoder är genomförda gör man en sista gallring och kallar eventuellt några få sökanden till en sista intervju innan man tillsätter tjänsten (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 91-97).

Det femte steget är själva beslutet och då är det ofta den rekryterande chefen som tillsammans med bedömarna beslutar vem av kandidaterna som ska anställas. Det sjätte steget är *introduktion* av den nyanställda vilket är en fas som förbereder den nya medarbetaren för arbetet och ger en god start. En handledare kan med fördel utses som ser till att den nya medarbetaren kommer till rätta under den första tiden. Det sjunde och sista steget är *uppföljning* av både rekryteringsprocessen och hur det går för den nya medarbetaren (Andersson, Hallén, Smith, 2016, s. 24).

3.6 Kompetens

Ordet kompetens kommer från latinets "competere" som betyder tillsammans söka och gemensamt sträva efter. Det definieras ofta som kunnighet, behörighet, befogenhet och skicklighet. Man kan dela in kompetens i till exempel social kompetens, datakompetens,

språkkompetens och teknisk kompetens (Lindmark & Örnevik, 2011, s. 196). Ellström definierar kompetens som en individs handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete. Det kan handla om kunskap, intellektuella och praktiska färdigheter, sociala färdigheter, attityder och personliga egenskaper hos individen (Ellström, 1996, s. 11).

Kompetens ses ofta som ett individuellt begrepp eftersom personer har kompetens, utvecklar kompetens och använder sin kompetens i olika situationer. Kerstin Keen liknar kompetens vid en hand vars olika delar tillsammans bildar en individs kompetens, så kallad *kompetenshanden*. Tillsammans skapar dessa delar en förmåga att klara av olika situationer. En del i detta är att individen måste ha *färdigheter* inom det som ska göras. Individen måste också ha en faktagrund att utgå ifrån och känna till olika metoder för att lösa uppgiften, helt enkelt *kunskaper*. Att ha *erfarenheter* av det som ska göras är en del av kompetensen. Erfarenheter skapar möjligheter för individen att kunna utföra arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Eftersom verksamheters kunskapsbehov är så stor räcker det inte med en individs kompetens för att klara alla uppgifter, och den anställda måste då ha goda *kontakter och nätverk* för att kunna samarbeta tillsammans med kollegor. Slutligen bör individen ha ett moraliskt och etiskt förhållningssätt gentemot kollegor, verksamheten och verksamhetens intressenter. Med andra ord goda *värderingar*. Tillsammans skapar dessa fem förmågor kompetens, och det räcker således inte med att ha enbart vissa av dem (Lindmark & Örnevik, 2011, s. 196-197).

Aru menar att organisationer behöver analysera kompetensbehoven för att bli mer konkurrenskraftiga. Man bör bland annat fundera på vilka krav som kommer att ställas på företaget i framtiden, vilka trender som finns i omvärlden, vilka krav medarbetarna ställer på företaget och vilka attityder medarbetarna har. När man har sammanställt dessa aspekter kan man jämföra det med dagens utgångsläge för att ta reda på vilka förändringar man bör göra (Aru, 2003, s. 101).

I hela västvärlden har sysselsättningen inom industrin minskat kraftigt de senaste åren, medan sysselsättningen inom tjänsteproduktionen ständigt ökar i samma takt. Tjänsteproduktionens viktigaste kännetecken är att arbetskraften är den största och viktigaste insatsfaktorn, istället för maskiner och fysisk utrustning. Detta innebär att personalens kompetens samt hur de

nyttjar och delar den med varandra blir allt viktigare för en organisations framgång. Dessutom blir industrin mer och mer beroende av teknik och datasystem som kräver speciell fackkompetens och därmed mer bildad personal. De anställdas kompetens och färdigheter är med andra ord en organisations viktigaste kapital, och det är därför viktigt att se till att man lyckas attrahera, rekrytera och behålla rätt medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 221-222).

Dagens yrkesroller är bredare och mer mångfacetterade än de varit tidigare. Parment tar upp ett exempel med en revisor och menar att den yrkesrollen idag innefattar större krav på kunskaper i marknadsföring, nationell och internationell ekonomisk utveckling, internationella regelsystem samt en god förmåga att samspela med både kunder och kollegor. Djupa fackkunskaper är inte längre tillräckligt för att klara av alla arbeten. En del arbeten kräver fortfarande specialistkompetens, men de flesta luckras upp och blir mer generella och breda (Parment, 2008, s. 71-72).

Tidigare var det vanligt att man arbetade på samma arbetsplats hela livet, men idag ser det helt annorlunda ut och man byter istället arbetsplats ofta. Detta innebär att individer har ett större behov av så kallad social kompetens när det gäller att snabbt anpassa sig till en ny arbetsplats med nya kollegor. Konflikthantering, kommunikation och samarbetsförmåga är egenskaper som idag värderas högt. Även arbetsuppgifterna har förändrats och handlar idag ofta om att skapa nätverk och samla kontakter för att kunna utföra arbetsuppgifterna. Social kompetens är därför ofta något som arbetsgivare söker och kräver från sina medarbetare (Abrahamsson, 2002, s. 209-210).

3.7 Motivation

Maslows behovspyramid grundades av psykologen Abraham Maslow 1954 och gäller än idag. Maslow utgick ifrån att människor drivs av flera olika behov, vissa av dem viktigare än andra. Maslow fördelade människans behov i fem kategorier och ordnade dem i en behovspyramid. De fem kategorierna är fysiologiska behov (föda, vatten, syre, fysisk hälsa), säkerhet (trygg från faror och hot), tillhörighet och kärlek (behov av kärleksfulla och positiva

relationer med andra), uppskattning och självkänsla (behov av att känna sig uppskattad och värdefull) och självförverkligande (behov av att förverkliga sin egen potential och utvecklas). Enligt Maslow måste behoven uppfyllas i tur och ordning, med början från de fysiologiska. De fysiologiska, säkerhet och tillhörighet måste uppfyllas innan en individ ens kan fundera på att försöka uppfylla behov av uppskattning, självkänsla och självförverkligande (Bolman & Deal, 2015, s. 157-158).

Herzbergs tvåfaktorsteori grundades 1966 och behandlar vilka faktorer och behov som en individ måste få uppfyllda för att uppleva hög arbetstillfredsställelse samt motivation. Herzberg delar in behoven i yttre faktorer och inre faktorer och menar att båda måste uppfyllas, det räcker inte enbart med en typ av faktorer. Yttre faktorer handlar om lön, fysisk miljö, personalpolitik, arbetsledning och arbetsvillkor. De inre faktorerna är bland annat erkännande, arbetsuppgiftens värde, utvecklingsmöjligheter och framgång med arbetsuppgifternas utförande (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 34-35).

Douglas McGregor skapade Teori X och Y 1960 och menade att ledarens människosyn på sina medarbetare påverkar hur de agerar och reagerar. Teori X innebär att en ledare har en negativ människosyn där man gör antagandet att människan i grunden är lat och att arbetet ses som motbjudande. Människan vill inte ta ansvar eller egna initiativ. Ledaren ger då inte sina medarbetare något ansvar eller förtroende vilket gör att de inte trivs och inte gör mer än de måste. Ledarens tro om att människan är lat förstärks då vilket bidrar till att de anställda får ännu mindre ansvar och förtroende. Detta blir en ond cirkel där de anställda vantrivs, har låg ambition och produktiviteten sjunker. Teori Y innebär att ledaren har en positiv människosyn och tror att individen har en stark egen vilja och drivkraft att utföra uppgifter. Ledaren har förtroende för sina anställda och låter dem ta egna initiativ. Ledaren är inte rädd för att delegera och fattar beslut tillsammans med medarbetarna. Medarbetare med en ledare som har denna människosyn tar ansvar för sitt arbete och ledaren kan lita på att de anställda sköter arbetet på ett gott sätt (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 36-37).

William Ouchis utvecklade år 1981 McGregors teori med utgångspunkt från Teori Y när han utvecklade Teori Z. Denna teori bygger på att en ledare måste ta medarbetarens hela livssituation i beaktande. För att få motiverade och engagerade medarbetare är det viktigt att

det finns en balans mellan arbetet, familj och övrig fritid. Ledaren bör anpassa arbetet för att medarbetaren ska hitta balans mellan de olika delarna, för då kommer medarbetarens effektivitet att höjas. Grundtanken i Teori Z är att ett bra arbetsförhållande ökar effektiviteten och produktiviteten på arbetsplatsen. Ledaren kan påverka detta genom utformningen av bland annat arbetstider, arbetsvillkor och arbetsbelastning (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 37).

Lindmark och Önnevik menar att det är viktigt att låta den anställda ta ansvar för det som sker på arbetsplatsen för att skapa en så hög motivation som möjligt hos personalen. Ledaren behöver delegera ansvar till sina medarbetare men behöver även stimulera de anställda till att ta eget ansvar. Det är dessutom viktigt att den som får ansvar även får resurser och befogenheter för att kunna ta ordentligt ansvar (2011, s. 295).

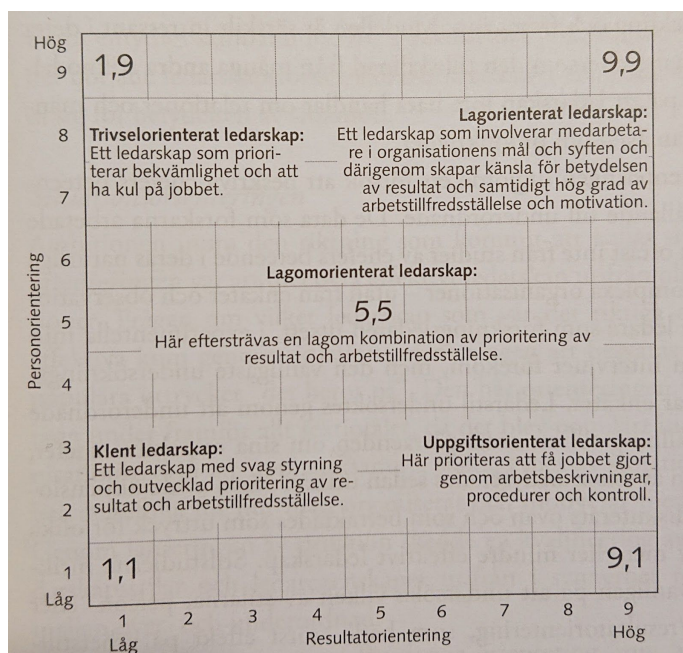
3.8 Ledarskap

Området ledarskap har studerats i många år och det finns inte någon ensidig definition av begreppet. Beskrivningen av begreppet varierar beroende på vilket perspektiv och vilken infallsvinkel som väljs. Enligt Önnevik är en vanlig tolkning av ledarskap "Konsten att få människor att utföra saker och gå mot samma mål" (2010, s. 21). Några av de egenskaper som anses vara av största vikt för att föra ett gott ledarskap är att ledaren verkligen bryr sig om och är intresserad av medarbetarna. Ledaren behöver därför ha goda kunskaper i hur människor fungerar i olika situationer för att kunna tillämpa ett situationsanpassat ledarskap (Önnevik, 2010, s.22-23).

Tidigare var ledaren ofta en specialist, men idag är ledaren mer av en generalist med främsta fokus på att upptäcka förmågan hos individen och genom det skapa en bra arbetsprestation. Man delar ofta upp ledarskapet i två ytterligheter när man diskuterar ledarstil; i den ena änden finns det auktoritära ledarskapet där ledaren tar de flesta besluten själv utan att diskutera eller förankra tankarna hos medarbetarna. Ledaren styr vad som ska göras, när det ska göras och hur det ska göras. Fokuset ligger på att lösa uppgifter och man tar inte hänsyn till om beslutet går ut över relationerna i gruppen. I den andra änden av spektrat finns ledaren som använder

sig av en demokratisk ledarstil och därmed bryr sig om att relationen mellan ledaren och medarbetarna är god och ledaren förankrar beslut och planering efter medarbetarnas idéer och synpunkter (Önnevik, 2010, s.33-34). Sveningson och Alvesson tar upp en tredje ledarskapsstil inom samma teori, som kallas Laissez faire-ledarskap. Den stilen beskrivs som undvikande och frånvarande av ledarskap där ledaren antingen har en "hands-off"-inställning eller en mer likgiltig attityd till medarbetare. Ledaren undviker då att ta beslut, tvekar och svarar inte på anrop eller styr när det behövs. En ledare behöver inte heller ständigt tillämpa endast en av dessa ledarskapsstilar, utan kan till exempel vara auktoritär i vissa frågor och demokratisk i andra. Detta kallas situationsorienterat ledarskap (2010, s. 22-25).

Robert Blake och Jane Mouton utvecklade en ledarskapsmatris på 60-talet som påvisade kombinationer av olika ledarskapsstilar. Matrisen består av två dimensioner, resultatorientering och personorientering, som kombineras och då skapar fem olika ledarskapsstilar. Trivselorienterat ledarskap innebär att man prioriterar och tillgodoser medarbetarnas behov och försöker skapa en trivsamt arbetsmiljö. Klent ledarskap innebär att man utövar minimalt ledarskap vilket resulterar i minimal ansträngning från medarbetarna. i uppgiftsorienterat ledarskap ligger fokus på genomförandet av uppgifterna, vilket innebär att betydelsen av relationer och informella kontakter tonas ner. Lagomorienterat ledarskap innebär att man skapar förutsättningar för att medarbetarna ska genomföra arbetsuppgifterna medelmåttigt och med en lagom balans mellan deras behov och krav på effektivitet. Den sista stilen är lagorienterat ledarskap där man skapar starkt engagemang med självständiga medarbetare som engagerar sig i verksamheten. Man skapar då en starkt engagerad organisation som präglas av respekt, gemenskap och arbetsglädje. Se figur 1 (Sveningson & Alvesson, 2010, s. 23-24).



Figur 1. Ledarskapsmatris av Blake & Mouton (Sveningson & Alvesson, 2010, s. 23).

Olsson menar att det är ledarens ansvar att skapa en arbetsmiljö som känns meningsfull för medarbetarna. Medarbetare som befinner sig i en meningsfull situation är tillitsfulla, glada, motiverade, engagerade och positiva. Svårigheten är att vad som är meningsfullt för en individ, inte behöver vara det för en annan (2001, s. 27).

Inom ledarskapsteori kallas aktörerna gentemot vilka ledarskapet utövas för efterföljare. Sveningson och Alvesson menar att efterföljarna tidigare har betraktats som passiva föremål där ledaren agerar och efterföljarna följer. Ledarskapsforskningen har idag förskjutits mot att även se på efterföljarna för att förstå ledarskap (2010, s. 42-42). Detta är något som även Velten, Tengblad och Heggen har tagit fasta på och beskriver efterföljarna som ett medarbetarskap. De definierar det enligt "medarbetarskap handlar om hur vi förhåller oss till arbetsuppgifterna, till arbetskolllegorna och till arbetsgivaren. Det betyder att medarbetarna tillsammans med chefen ska ta ansvar för de resultat som uppnås, för arbetsmiljön och för arbetsplatsen i sin helhet". Medarbetarskap handlar i stort om att ta ansvar och delas in i tre nivåer. Den första nivån handlar om att göra sin plikt och därmed göra det som förväntas enligt arbetsbeskrivningen och arbetsplatsens regler. Man bör vara beredd på att ens arbete blir granskat och att man ställs till svars för sina handlingar. Den andra nivån är

ansvarstagande och innebär att man själv bedömer vad som är moraliskt riktigt i varje situation och avväger konsekvenserna för de som är berörda. Ansvarstagande kräver handlingsutrymme och kan inte uppstå om det finns för många regler och riktlinjer. Den tredje och sista nivån är initiativ, vilket innebär att man bör se vad som behöver göras och handla proaktivt. Att man kan agera på ett uppskattat och värdefullt sätt utan att någon har gett en order och tar mer ansvar än vad man egentligen behöver (2017, s. 12-14).

Ledarskap kan delas upp i två områden, att ta ledningen och att få människor med sig. För att lyckas få medarbetarna med sig som ledare behöver man vara säker på att ge dem uppmärksamhet och delaktighet. Ledaren och medarbetaren behöver arbeta tillsammans och förstå varandra trots att de har olika roller när de ska förverkliga ett uppdrag. Medarbetaren behöver tänka på hur de ska göra det lättare för ledaren och ledaren behöver se till att medarbetarna känner att det är meningsfullt att satsa tid på arbetet. Ett gott ledarskap gör att medarbetarna vill göra ett så bra arbete som möjligt varje dag, och ett gott medarbetarskap bidrar till att det blir lätt och trevligt att vara ledare (Velten, Tengblad & Heggen, 2017, s. 17-18).

3.9 Behålla personal

Dyhre och Parment menar att söka jobb är en livsstil idag. Genom sociala medier och jobbappar är de flesta passivt jobbsökande hela tiden och med hjälp av dagens intelligenta sökmotorer är det enklare än någonsin att hålla sig uppdaterad på vilka jobb som är lediga. Detta gör det svårare för arbetsgivare att behålla sin personal, då konkurrenterna ständigt försöker locka till sig de bästa medarbetarna. Det är ofta inte på grund av missnöjdhet som de flesta söker sig till andra jobb, det handlar ofta om att de vill testa något annat och utvecklas. Det är därför viktigt att man som arbetsgivare känner till sina medarbetares drivkrafter och önskemål för att kunna behålla dem (2013, s. 120-121).

De som har varit anställda mellan två och sex år är de som arbetsgivaren med stor sannolikhet riskerar att förlora om man inte tar väl hand om dem och lyckas möta deras drivkrafter. De kan jobbet väl och har eventuellt gjort ett internt karriärsteg. De är ivriga på att komma vidare

och om den nuvarande arbetsgivaren inte kan möta detta kommer de antingen att söka sig till någon annan eller gå ner i motivation (Dyhre & Parment, 2013, s. 123).

Det är viktigt att förstå varför den unga generationen redan på förhand planerar att byta arbetsgivare ofta under sin karriärbana. Några av de vanligaste orsakerna är att de känner en rädsla inför att känna sig fastlåsta vid ett arbete. De är även ofta av åsikten att erfarenhet från flera olika arbetsgivare och branscher är meriterande på sina arbetsansökningar, och det i sin tur kan ta dem vidare till nya utmaningar. Dessutom lägger de stor vikt vid att utvecklas som individer och det kan de uppnå genom att arbeta i olika kontexter och branscher, där de får träffa olika typer av människor och lära sig andra språk och kulturer. Stora nationella organisationer kan till viss del möta dessa önskemål, men sanningen är att de flesta av dagens organisationer inte är uppbyggda på ett sätt som lyckas tillfredsställa alla dessa behov. Arbetsgivare behöver i viss mån göra sitt bästa för att uppnå en del av önskemålen, men medarbetarna kommer oavsett att söka sig vidare till nya utmaningar efter ett tag. Det är därför viktigt att ta väl hand om medarbetarna under den korta tid de arbetar för företaget för att de senare ska fungera som goda ambassadörer för företaget och eventuellt även återvända senare för att bli rekryterade igen (Parment & Dyhre, 2009, s. 109-110).

Enlig Jacobsen och Thorsvik är det traditionella sättet att knyta en medarbetare till företaget att använda formella kontrakt så som ett tidsbundet avtal som inte kan avbrytas eller att man får en "karantänsperiod" om man slutar. Detta är svårt av två skäl; kontrakt med lång bindningstid skrämmer ofta bort personer som inte vill binda sig för länge och dessutom vet inte företaget i förhand om personen kommer att vara värdefull och värd att hålla kvar. Forskning har visat att den största orsaken till att personer inte vill säga upp sig är att de har emotionella band till arbetsplatsen. Företag med en stark organisationskultur har ofta medarbetare som känner emotionell samhörighet med arbetsplatsen och därför i mindre grad har för avsikt att söka en annan arbetsplats. Möjligheten att bestämma över sin egen arbetssituation och delta i beslutsfattande anses även de vara viktiga faktorer för medarbetare för att de ska vilja stanna på sin arbetsplats (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 285-289).

Det är viktigt för företag att berätta om möjligheterna till att göra karriär inom företaget, då detta kommer att hjälpa till att attrahera och behålla personal. Om man redan från början vet

att man kan ta sig vidare inom företaget blir arbetsgivaren mer attraktiv. Alla kommer inte att utnyttja möjligheten men det kan kännas betryggande att veta att det är möjligt om man önskar. Det är även viktigt för arbetsgivaren att kommunicera karriärmöjligheterna för att kunna rekrytera inom det egna företaget istället för att behöva söka sig utåt. Möjligheten att göra karriär inom det egna företaget minskar risken för att medarbetaren ska söka sig till en annan arbetsgivare för att få nya utmaningar (Dyhre & Parment, 2013, s. 68-69).

Kairos Future ger tips på hur företag ska attrahera och behålla framtidens ledare. De menar att man måste erbjuda möjlighet till balans mellan arbete och fritid. En fast anställning och trygghet i jobbet ses som nödvändigt och förmåner samt bättre lön är viktigt för att intressera den yngre generationen. Man måste även se till att de känner att de gör nytta och får vara med och utveckla verksamheten, och då är det inte lika viktigt att arbetet är roligt (Kairos Future, 2015, s. 10).

I takt med att medarbetare oftare byter arbetsgivare behöver organisationer förbereda sig på att avtacka en person som bestämt sig för att lämna. Det är viktigt att avslutandet av avtalet sker på ett trevligt och gynnsamt sätt, både för arbetsgivaren och arbetstagaren. Genom att arbetstagaren som slutar får ett gott bemötande vid uppsägningen kan personen fortfarande fungera som ambassadör för företaget, både inför andra arbetssökande och för andra företag som söker samarbetspartners. Arbetsgivaren bör ta reda på varför medarbetaren slutar för att kunna utvärdera och utvecklas till det bättre. Arbetsgivaren behöver även utvärdera vilka det är som slutar; är det de bästa, de sämsta eller medelmåttorna? Vad är anledningen till att de slutar och vem är deras nya arbetsgivare som lyckas erbjuda något bättre? Det är viktigt att arbetsgivaren kontrollerar om det finns något mönster hos de som slutar, för att försäkra sig om att det inte beror på arbetsgivaren (Dyhre & Parment, 2013, s. 135-137).

4. Resultat

Employer branding handlar om hur ett företag på bästa sätt kan attrahera, rekrytera och behålla rätt personal. I och med att arbetslivet är på väg att fyllas med unga människor från Generation Y, behöver företag se över sina strategier för att få tag på rätt personal. Den yngre generationen har andra värderingar, attityder, åsikter och värdesätter andra saker än den tidigare generationen. Det gäller då för företag att anpassa sig efter den yngre generationens krav för att kunna fortsätta konkurrera om den bästa arbetskraften. Generation Y är dessutom alltid på jakt efter nya utmaningar och arbetsgivare, vilket gör konkurrensen mellan arbetsgivare ännu hårdare.

Generation X har generellt stannat länge, om inte hela livet, på en och samma arbetsplats. För Generation Y finns det inte ens med i planen att stanna mer än några år på samma arbetsplats. Den unga generationen vill inte binda upp sig till en och samma arbetsgivare eftersom det kan innebära att de missar spännande och utmanande chanser på andra ställen. Detta innebär att arbetsgivare inte längre kan fokusera lika mycket på att utbilda och fortbilda sin personal under lång tid och helt enkelt satsa pengar och resurser på att göra den aktuella medarbetaren mer kompetent. Med största sannolikhet blir det konkurrenterna som får nyttja den nya kompetensen när medarbetaren strax efter skolningen har bytt arbetsplats.

I och med att Generation Y inte stannar länge på en och samma arbetsplats innebär det att företag behöver satsa mycket på rekrytering och hitta rätt medarbetare med en gång. Tidigare har företag inte behövt rekrytera lika mycket ny personal på grund av att medarbetare slutar, och nya strategier kan därför behövas ta fram för att anpassa sig efter dagens förutsättningar. Dessutom väljer Generation Y arbetsgivare omsorgsfullt då de inte enbart är ute efter att få en lön. De söker ett arbete som får dem att utvecklas och som är anpassat till privatlivet.

4.1 Attrahera

För att arbetsgivare ska kunna attrahera kompetent personal krävs att företaget har en god intern marknadsföring, image och värderingar. Intern marknadsföring innebär att företag ser

till att den egna personalen tror på det som företaget försöker förmedla till omvärlden. Om personalen inte tror på och förstår det egna företaget och dess produkter och tjänster, kommer de inte att kunna förmedla budskapet vidare till kunderna. Företagets image är det som representerar de värderingar som omvärlden förknippar med verksamheten. Ett företags image varierar ofta något beroende på vilken grupp individer man tillfrågar, men det viktiga är att man lyckas skapa en positiv och välkänd image. I dagen teknologiska samhälle översköjs vi av intryck från alla möjliga företag och för att lyckas sticka ut ur mängden är det därför viktigt att företag skapar en image som förmedlar rätt sorts förväntningar och känslor hos sin målgrupp. Företagets image påverkar även företagets dåvarande personal genom att skapa en bild av vad företaget står för och vilken känsla de bör vidareförmedla till kunderna. Genom att förankra företagets image hos sin personal säkerställer man även att de automatiskt fungerar som ambassadörer för företaget under sin fritid, både inför eventuella kunder men även till samarbetspartners och i framtiden blivande medarbetare för det egna företaget. Hur omvärlden uppfattar ett företag är en reflektion av hur kunderna och den egna personalen uppfattar företaget.

Generation Y väljer medvetet arbetsgivare efter vilka gemensamma värderingar de har. Den unga generationen har hela världen som potentiell arbetsplats och många är ständigt beredda på att flytta till ett annat land om de hittar en arbetsgivare som verkar erbjuda det de önskar. Att attrahera personal är därför en ännu större utmaning för företag idag, eftersom de nu inte bara måste konkurrera med företagen i det egna landet, utan med hela världen. Det är därför viktigt att företag satsar på intern marknadsföring och en stadig personalpolitik för att se till att den nuvarande personalen är nöjd och trivs bra. Genom detta är det lättare att visa upp för omvärlden vilken bra arbetsgivare du är och därmed attrahera bra medarbetare.

Den yngre generationen har många krav på sin arbetsgivare och anser att de behöver bli erbjudna mer än endast lön för att ens fundera på att ta ett jobb. Faktorer som påverkar är bland annat värderingar och anseende. De söker sig till företag som delar deras personliga värderingar och de är väl pålästa om vad företagen har fått för publicitet och kan på det sättet snabbt skaffa sig en uppfattning om företagets etik och moral. Den globala transparensen gör det idag näst intill möjligt för företag att försöka gömma något de inte är stolta över och därför behöver de alltid se till att göra val de kan stå för och som attraherar Generation Y.

En informell och avslappnad arbetsplats, både vad gäller klädsel och miljö, är något som attraherar den unga generationen. De vill gärna själva kunna bestämma om de jobbar från kontoret eller hemifrån, samt vilken tid på dygnet de arbetar. Flexibilitet är därför en viktig komponent för att lyckas attrahera generationen som anser att arbetet inte är en plats man går till utan något man gör. Med dagens teknologi är det också lättare att svara på dessa önskemål inom många branscher, där du kan utföra jobbet så länge du har internetuppkoppling.

Generation Y ser inte samma avgränsningar mellan arbetslivet och privatlivet som den äldre generationen gjorde, utan ser hellre att arbetet ingår i livsstilen och att de kan växla mellan arbetslivet och privatlivet flera gånger under dygnets alla timmar. Om ett företag inte upplevs som avslappnat och flexibelt kommer inte Generation Y att bli tillräckligt attraherad för att vilja arbeta där. Genom att försöka hitta arbetssätt och skapa miljöer som är anpassade till Generation Y's krav på flexibilitet är chansen att locka till sig dem som medarbetare större. Detta görs via att låta den nuvarande personalen fungera som ambassadörer för att de trivs bra på sin arbetsplats.

Eftersom den unga generationen är individualister har de dessutom väldigt olika förväntningar och krav på sina arbetsgivare, vilket självklart gör det svårare för arbetsgivaren att hålla alla nöjda. Men genom att förmedla en tydlig bild av vad företaget står för och vart det är på väg, både till omvärlden och till sin egen personal, ökar man chanserna för att attrahera de personer som delar samma värderingar och är ute efter en viss typ av arbete. Socialt ansvar och hållbarhet är några faktorer som värderas högt bland den unga generationen och företag behöver därför se över sin strategi för CSR (Corporate Social Responsibility). Eftersom den unga generationen väljer arbetsgivare efter de som har samma värderingar som de själva är det viktigt att företagen påvisar hur de värnar om miljö, djur, natur samt medmänniskor. God etik och moral har för människor i alla tider ansetts viktigt, men för Generation Y är det en verklig prioritet och avgörande för om de vill arbeta för ett visst företag eller inte.

Ett företags kundlöfte syftar till vilken kvalitet kunderna kan förvänta sig då de gör affärer med dem. Ett positivt och väletablerat kundlöfte kan attrahera nya kunder. På samma sätt fungerar medarbetarlöftet, vilket innebär att arbetsgivaren har en strategisk plan och ett löfte

för vad medarbetarna får ut av att arbeta för dem. Medarbetarlöftet står för vem man är som organisation, hur medarbetarna ser på företaget samt hur företaget vill bli uppfattat av omvärlden. För att ett företag ska kunna attrahera de bästa personerna behöver det se över sitt medarbetarlöfte och försäkra sig om att det speglar företagets kultur, att det är sanningsenligt och uppfattas som äkta. Eftersom medarbetarlöftet grundar sig i företagskulturen är det främst det företaget behöver se över. För att attrahera Generation Y krävs att företaget i grund och botten har den arbetskultur som anses attraktiv.

Ett företag kan inte endast försöka skapa en fasad av det Generation Y värderar och söker, utan behöver bli det företag som faktiskt lever upp till omvärldens krav. Det behöver finnas möjlighet till flexibel arbetstid, att arbeta hemifrån och att kombinera arbetslivet med privatlivet. Företaget behöver ha god etik, moral och värderingar och dessutom påvisa att de värnar om miljö och medmänniskor. Arbetsgivaren behöver dessutom se till att arbetsuppgifterna anses vara meningsfulla, att det är trevligt på arbetsplatsen och att man kan erbjuda mer än bara lön.

4.2 Rekrytera

Rekrytering är generellt kostsamt och en felrekrytering riskerar att skapa dåliga ambassadörer för företaget. Det är därför viktigt att företaget får in kvalitativa ansökningar och att det blir rätt från början. Att rekrytera ny personal innebär att företaget binder sig till nya personer med hopp om att de ska jobba kvar länge nog att de räknas som värdefulla för företaget. Detta innebär att företag behöver se över en strategisk kompetensförsörjning innan rekryteringen påbörjas. Man kartlägger då företagets kompetensbehov idag, framöver samt hur man bör agera för att få tag i den kompetensen. Detta kräver att det finns en tydlig bild av företagets mål och visioner. I och med att Generation Y gärna flyttar utanför sin hemstad och -land för att få nya arbetsutmaningar, kan företag idag ytterligare specificera vilken typ av kompetens de söker. Tidigare har människor ofta sökt jobb så nära hemmet som möjligt för att underlätta privatlivet. Företag har då inte haft samma möjligheter att få tag på specifika kompetenser som varit önskvärda, utan varit tvungna att anpassa sitt kompetensbehov efter det som funnits tillgängligt i närområdet.

För att säkerställa att rekryteringsprocessen går så smidigt som möjligt bör arbetsgivaren först utforma en arbetsbeskrivning samt en kompetensprofil. Arbetsbeskrivningen ska ta upp rättigheter, skyldigheter, befogenheter och ansvarsområden. Kompetensprofilen beskriver i sin tur vilken typ av medarbetare man söker. Eftersom Generation Y idag har höga krav och förväntningar på sin arbetsgivare, är det viktigt att både arbetsbeskrivning och kompetensprofilen är skrivna på ett sätt som attraherar dem. Generation Y har generellt sett dåligt tålamod och vill inte utföra arbete som de anser att är alldagligt. De vill vara säkra på att de har en möjlighet att utvecklas i sitt arbete, gärna fort eftersom de har stor självkänsla och självförtroende, och det är därför viktigt att framhäva utvecklingsmöjligheterna och visa att det är ett varierande och utmanande arbete.

För att lyckas attrahera lämpliga personer när man annonserar om en ledig tjänst är det viktigt att man annonserar på ställen där den har bäst synlighet och genomslagskraft hos målgruppen. Den unga generationen använder sig ofta av sociala medier och appar för att hålla sig uppdaterade på vilka tjänster som finns lediga, vilket de ständigt kan göra passivt med hjälp av teknologin. Annonser i dagstidningar används därför i allt mindre utsträckning för att nå rätt arbetssökanden. Genom att skriva en tydlig annons om vilken kompetens man söker kan man förhoppningsvis undvika att få in ansökningar som inte matchar kraven. Den unga generationen har stort självförtroende och vill gärna testa nya saker, och räds därför inte att ansöka tjänster som de eventuellt inte har kompetens för. Genom att dessutom se till att annonsen hittas på de plattformar som den tänkta målgruppen använder sig av, eliminerar man risken av att få in allt för många ansökningar som endast tar tid och pengar att gallra bland.

4.2.1 Kompetens

Företag behöver analysera kompetensbehoven för att kunna vara konkurrenskraftiga. Faktorer som behöver beaktas är vilken typ av krav som kommer att ställas på företag i framtiden, vilka trender som finns i omvärlden, vilka krav morgondagens medarbetare kommer att ställa på företaget och vilka attityder dessa medarbetare kommer att ha. När man har analyserat dessa saker kan företaget jämföra det med var man står idag för att ta reda på vilka

förändringar man står inför. Sysselsättningen inom industrin minskar medan sysselsättningen inom tjänsteproduktion ökar i samma takt. Personalens kompetens, sociala förmåga och kommunikationsförmåga blir därför allt viktigare för ett företags framgång. Speciellt den sociala kompetens anses vara viktig och något som företag idag och i framtiden till och med kräver från sina medarbetare. Medarbetarna behöver ha stora kontaktnät och kunna samarbeta med många olika typer av människor. Detta passar bra för Generation Y som ständigt strävar efter att skapa nya bekantskaper, möta olika kulturer och som dessutom är mycket vana med att nätverka med ett stort antal människor via dagens sociala medier. Nätverksplattformar som LinkedIn används flitigare än någonsin och dessutom är människor idag ständigt uppkopplade till dessa med hjälp av smartphones.

Den sociala kompetensen behövs även eftersom den unga generationen ofta byter arbetsplats och då snabbt behöver kunna anpassa sig till nya medarbetare och arbetsuppgifter på kort tid. Tidigare har kompetens krasst sett varit något företag köper av medarbetarna i utbyte mot lön - en handelsuppköp. Generation Y:s kompetens är i högsta grad något arbetsgivaren måste förtjäna, inte bara något man kan köpa för lön.

4.3 Behålla

Det är kostsamt för företag att behöva rekrytera ny personal samt skola in dem, och företag vill därför självklart gärna behålla den duktiga personal man redan har. Dessutom besitter långtidsanställda mycket nyttig information om företaget och arbetsuppgifterna som nyanställda behöver en tid för att lära sig. Generation Y ses ofta som illojala sina arbetsgivare eftersom de inte ens planerar att stanna särskilt länge på en och samma arbetsplats, och att söka nya arbetsplatser ses ibland som en livsstil. De vill att arbetsgivaren ger dem orsaker till att de ska stanna kvar, och om de inte får det de vill ha är de snabba på att söka sig vidare till en annan arbetsplats. Den största orsaken till att de söker nya jobb är oftast inte att de är missnöjda, utan att något annat som är nytt och spännande lockar. Detta innebär att företag dels behöver se till att försöka tillfredsställa medarbetarnas behov, men även säkerställa att arbetet på företaget är välfungerande utan tryggheten av långtidsanställda. Till exempel kan

tiden det tar att skola in nya medarbetare behöva effektiviseras för att alla så snabbt som möjligt ska kunna utföra arbetet efter att de blivit nyanställda.

En anledning till att den unga generationen ofta söker sig till nya arbetsplatser är för att de är rädda för att känna sig låsta vid ett arbete och då förlora den frihet det innebär att kunna byta arbetsgivare när det behagar. Detta är svårt för den aktuella arbetsgivaren att bemöta om det inte är en stor kedja med enheter i flera orter eller helst i världen. Att försöka binda generation Y till företaget genom tidsbundna avtal kommer därför endast skrämja bort den frihetssökande unga medarbetaren. Däremot kan arbetsplatsen försöka skapa en stark organisationskultur som i sin tur kan skapa emotionella band till arbetsplatsen för medarbetaren.

Eftersom Generation Y har så många valmöjligheter hela tiden, gällande allt från studier och karriär till konsumtion och identitet, har gränser och begränsningar luckrats upp. De är tvungna att göra många val hela tiden och ta ansvar för att de ska lyckas. Varje individ behöver själv ansvara för att uppnå sina mål och de kan inte skylla ett misslyckande på någon annan än sig själva. De är ofta ambitiösa och jobbar gärna hårt så länge de vet vilka valmöjligheter som finns för dem. Eftersom arbetet är en livsstil för dem jobbar de gärna hårt för att nå till de positioner de anser att stämmer med deras identitet och mål i livet. Att de har så många valmöjligheter i livet är inte bara något positivt utan kan även stressa många. De oroar sig ofta för att de inte ska hinna med allt som erbjuds och då riskera att missa något intressant.

4.3.1 Motivation

Den största drivkraften i arbetet för Generation Y är att få förverkliga sig själva. De vill känna att de utvecklas som individer och får lära sig nya saker. Dessa aspekter stämmer väl överens med Maslows översta steg i behovspyramiden - självförverkligande. Detta pekar på att de grundläggande behoven i behovspyramiden i dagens välfärdssamhälle redan är uppfyllda i många fall. Företag behöver därför säkerställa att det är möjligt att utvecklas inom arbetet, oavsett vilken position medarbetaren har i företaget. Dessutom behöver dessa

utvecklingsmöjligheter kommuniceras ut till den unga generationen innan de bestämmer sig för att söka sig vidare i jakt på självutveckling.

Herzbergs tvåfaktorsteori menar att yttre faktorer som lön, fysisk miljö, personalpolitik, arbetsledning och arbetsvillkor måste vara uppnådda för att en medarbetare ska känna sig motiverad. Dessa faktorer gäller i allra högsta grad Generation Y som är måna om att arbeta för en arbetsgivare som uttrycker personalpolitik och arbetsvillkor som stämmer överens med deras egna inställningar och krav. De vill ha flexibilitet för att kunna anpassa arbetslivet till privatlivet och arbeta på en arbetsplats med trevlig fysisk miljö som låter dem umgås med sina kollegor. Även Herzbergs inre faktorer som erkännande, arbetsuppgiftens värde, utvecklingsmöjligheter och framgång med arbetsuppgifterna är i klang med det Generation Y värdesätter. De kräver att få utvecklas och de är vana med att mycket händer på samma gång, att de alltid har många valmöjligheter och att de lätt kan göra något annat när något börjar kännas tråkigt och meningslöst.

Ouchis teori Z bygger på att en ledare måste ta medarbetarens livssituation i beaktande för att de ska vara motiverade och engagerade. Han menar att det måste finnas en balans mellan privatliv och arbetsliv och att det är ledarens uppgift att skapa denna balans. Detta är en motivationsteori som stämmer väl överens med Generation Y:s synsätt och önskemål. De vill ha en chef som fungerar som mentor och som tillåter dem att utforma arbetet i en riktning som passar deras individuella livssituation.

De strävar inte särskilt ofta efter att bli chefer, utan målen ligger istället på att arbeta med meningsfulla arbetsuppgifter som de trivs med och som får dem att utvecklas som individer. De vill gärna göra karriär och arbeta sig uppåt, men just chefskapet lockar inte då de ser att det skulle vara svårt att kombinera med privatlivet, innebära långa arbetsdagar och mindre flexibilitet. Dessutom är de oroliga för att chefskapet skulle innebära att de behöver fatta beslut som går emot deras egna värderingar.

4.3.2 Ledarskap

Generellt sett har Generation Y ett ifrågasättande förhållande till auktoriteter då de anser att ledaren måste påvisa att de är kompetenta nog att förtjäna sin titel. Legitimitet är inte något som automatiskt kommer med en position eller titel, det är något som först måste bevisas och erkännas. Ledarskap delas ofta upp i två ytterligheter där man finner det auktoritära ledarskapet i ena änden och det demokratiska i den andra. En ledare kan även tillämpa båda ledarskapsstilar vid olika tillfällen, vilket kallas situationsanpassat ledarskap. För att leda generation Y behöver det demokratiska ledarskapet tillämpas. Generation Y gillar ledare som fungerar som handledare istället för att endast övervaka arbetet. Det är viktigt att de har en god relation till sin närmaste förman för att de ska känna sig motiverade och vilja fortsätta på arbetsplatsen. De har ofta en nära kontakt med ledaren och frågar gärna om saker de inte vet, istället för att ta reda på det på egen hand. De har vuxit upp med mycket feedback, uppmärksamhet och beröm och förväntar sig därför ofta att få samma sak i arbetslivet där ledaren får ta rollen som den vägledande. Eftersom de förväntar sig mycket feedback på sitt arbete, och kan uppfatta det som att de har gjort något dåligt ifall de inte får feedback, är det viktigt att ledaren uppmärksammar individerna och deras bedrifter.

Då man tittar på Blake och Moutons ledarskapsmatris kan man se att det är det trivselorienterade ledarskapet som kommer att ha störst framgång hos de unga medarbetarna. Det går ut på att man prioriterar och tillgodoser medarbetarnas behov och försöker skapa en trivsam arbetsmiljö, något som ligger helt i linje med de egenskaper hos en ledare och arbetsgivare som Generation Y värdesätter. De är intresserade av att hela tiden utvecklas och vill därför få mycket upplärning, samtidigt som de förväntar sig att ledaren ska hjälpa dem att göra karriär, istället för att själva se till att de lyckas på egen hand.

5. Slutsats

Det är inte helt lätt att hålla individer från Generation Y nöjda. Dels för att de är individer med starka åsikter, många krav och en övertro på sig själva. Men dels även för att de är rastlösa, hela tiden vill ha nya utmaningar och har svårt att bestämma sig för vad de vill göra i en värld med oändliga möjligheter. Kan man göra en person som aldrig är nöjd, nöjd? Jag tror inte det, och jag anser inte att arbetsgivaren behöver sträva efter att göra medarbetarna helt nöjda. Företag bör göra sitt bästa för att attrahera, rekrytera och behålla rätt personal för att de under den tiden den rätta personen är anställd kommer att ha ett försprång mot konkurrenterna. Men det betyder inte att det är en förlust när dessa personer slutar och börjar arbeta för en annan arbetsgivare. Tiderna förändras ständigt, och de som ansågs vara "rätt person" för ett år sen kanske inte alls är det idag.

Däremot är arbetsgivare tvungna att försöka anpassa sig efter den unga generationens många krav för att kunna konkurrera om den bästa arbetskraften. Företag behöver ha god kännedom om vad det är som attraherar den unga generationen och hur man når potentiella framtida medarbetare. Företag behöver se till att vara flexibla och kunna möta Generation Y's krav på att kunna balansera arbetet med privatlivet, och dessutom kunna erbjuda goda möjligheter till personlig utveckling och en spännande arbetsplats. Arbetsplatsens och arbetsgivarens värderingar är viktiga för Generation Y. De vill känna att deras arbetsplats har samma värderingar som de själva och att de inte behöver agera på ett sätt som inte överensstämmer med deras egna tro. Allt detta grundar sig i att företag behöver se över sin företagskultur och anpassa den enligt Generation Y's önskemål. Det kommer inte fungera att ett företag endast kommunicerar ut en förväntad och önskvärd företagskultur för att kunna locka den unga generationen, utan det behöver genomsyra hela företaget för att vara trovärdigt.

Tidigare har människan varit tvungen att ta vilket arbete som helst endast för att överleva, men det är länge sen nu. Numer är arbetsgivaren tvungen att anpassa sig efter arbetstagarnas önskemål för att kunna rekrytera rätt kompetens. Om några år från idag kommer detta inte anses vara något främmande och lika utmanande. Då är företag anpassade efter den aktuella normen och har utvecklats för att hantera förutsättningarna som råder. På samma sätt som

företag behöver visa upp sina bästa sidor för att kunna attrahera de bästa medarbetarna, behöver företag även kommunicera vad den unga medarbetaren vinner på att ta anställning hos företaget för att kunna rekrytera dem. Generation Y är ute efter att snabbt kunna avancera och utvecklas och är rädd för att fastna på en och samma arbetsplats. Genom att visa på stor frihet inom anställningen och förklara de olika karriärvägarna kan Generation Y känna sig tryggare och mer manad att börja arbeta för företaget.

Eftersom Generation Y inte planerar att stanna mer än ett år på en och samma arbetsplats är frågan om företag över huvud taget borde satsa på att försöka behålla personal eller om de istället borde satsa mer på att få ut så mycket som möjligt under den tid medarbetaren är kvar och se till att inskolning av ny personal går så fort som möjligt. Helt enkelt ändra rutinerna för att arbetet ska vara anpassat efter att det ständigt är ny personal som ska utföra det.

Tidigare har medarbetare belönats för att de har jobbat många år hos en och samma arbetsgivare. En typisk och klassisk sådan belöning har till exempel varit att medarbetaren efter ett visst antal år får en guldklocka. En förutbestämd löneökning med jämna års mellanrum är en annan typ av sådan belöning. I och med att Generation Y oftast inte ens har planer på att stanna kvar hos samma arbetsgivare mer än ett år kommer de gamla belöningsystemen fullständigt att förändras. Det går inte längre att belöna de som jobbar kvar länge eftersom ytterst få kommer att göra det, och dessutom kommer det inte heller ses som något att belöna. Jag anser att belöningsystem allt mer kommer att riktas mot prestationsbaserade belöningar där de som gör bäst jobb belönas mest.

Generation Y kommer inte bara att vara vanliga medarbetare, utan kommer även att arbeta som chef, VD och vara ägare. Detta innebär att de med inflytelse och makt i företag kommer att ha samma typ av värderingar och syn på livet som sina medarbetare. Jag anser att detta kommer att innebära att företag kommer att vara uppbyggda så som Generation Y önskar i framtiden, med mycket flexibilitet, meningsfulla arbetsuppgifter, mycket stöd från cheferna och avslappnade arbetsmiljöer. Det är endast nu när det sker ett generationsskifte som företagen behöver anpassa sig och gå från att ha Generation X som medarbetare, till att ha Generation Y. Och detta är inte heller något som sker över en natt. Enligt definitionen att Generation Y är de som är födda 1980-1999, innebär ju inte det att de som är födda under

tidigt 80-tal har samma värderingar och synsätt som de som är födda under sent 90-tal. Världen, och människors syn på den, förändras ständigt. Vilket innebär att medarbetarna alltid kommer att ha olika åsikter om vad som är en bra arbetsplats, oavsett i vilken generation vi befinner oss. Jag anser att det oavsett bransch kommer att vara viktigt för företag att fundera över employer branding och hur de behöver anpassa sig efter generationernas krav och syn på världen.

5.1 Rekommendation till fortsatt forskning

Employer branding är ett väldigt brett område då det ingår så många olika delar i det. Det är dessutom fortfarande ett relativt utforskat område, och inte minst en oanvänd företagsstrategi bland många organisationer. Jag tror att det till viss del kan bero på just det faktum att det ingår så många olika delar i ämnet att det för många kan kännas oövervinnligt och onödigt komplicerat. Jag är även intresserad av ämnen kring hur organisationer kan arbeta effektivare, båda vad gäller tid, pengar, resurser och personal, samtidigt som man arbetar med employer branding. Jag anser därför att det skulle vara intressant att ta reda på hur man effektivast jobbar med employer branding och helt enkelt koka ner ett till synes stort och brett ämne, till något hanterbart som dessutom gör organisationen effektivare på alla fronter.

Jag anser även att det skulle vara intressant att göra samma undersökning med hjälp av en enkätundersökning istället för en litteraturstudie. Respondenterna skulle då vara medarbetare från båda generationerna för att jämföra deras svar och se om de själva uppfattar de skillnader som jag i denna litteraturstudie har gjort.

I och med att den yngre generationen gärna byter arbetsplats ofta behöver arbetsgivare tänka om vad gäller att skola sin personal. Man kan inte längre i samma utsträckning satsa tid och pengar på att skola medarbetarna eftersom de oavsett kommer att söka sig vidare till andra företag inom några år och då ta med sig den nyinlärda kunskapen till eventuella konkurrenter.

Jag tycker därför att det skulle vara intressant att ta reda på hur företag bör tänka kring skolning och att på plats öka medarbetarnas kunskap.

En stor del i att det är Generation Y som är dagens arbetskraft är hur man bäst leder den generationen. Hur får man individer från Generation Y att tillsammans med ledaren styra verksamheten mot önskvärda mål? I denna studie har jag tagit upp en del om motivation, men jag anser att det skulle vara intressant att studera ledarskapet ytterligare.

6. Källförteckning

- Abrahamsson, K. (red.) (2002). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Andersson, G., Hallén, N. & Smith, P.J. (2016). *Rekrytering och urval: teori och praktik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Aru, A. (2003). *Organisation & ledarskap*. (1. uppl.) Malmö: Gleerup
- Befring, E., & Andersson, S. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (5., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C., & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning: en handbok*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Ellström, P. (1996). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (3., [utök. och uppdaterade] uppl.) Stockholm: Liber.
- Hartman, S.G. (2003). *Skrivhandledning för examensarbeten och rapporter*. (1. utg.) Stockholm: Natur och kultur.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Jonkman, L. (2011). *Generationsanpassat ledarskap: [från Pearl Harbor till Pearl Jam, en bok som lär dig att leda och motivera olika generationer]*. Karlstad: TUK.

Kairos Future, (2015). *Möt morgondagens ledare – Om 80-talisternas syn på chef- och ledarskap*. Stockholm: Kairos Future.

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Parment, A. (2008). *Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Parment, A. & Dyhre, A. (2009). *Sustainable employer branding: guidelines, worktools and best practices*. (1. [uppl.]). Malmö: Liber.

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

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap: så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. (1. uppl.). Stockholm: Liber.

Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder: organisationens hjärna*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Elektronisk källa

Khalid, S. & Tariq, S. (2015). *Impact of employer brand on selection and recruitment process*. Pakistan Economic and Social Review, 53(2), 351-372. Hämtad 8.11.2018, från: <https://search-proquestcom.ha.idm.oclc.org/business/docview/1792214441/1DA229AD33E24CBEPQ/5?accountid=49176>

Schmitz, M. (2016). *Generation X*. Salem Press Encyclopedia, EBSCOhost. Hämtad 04.11.2016, från:

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=58247aad-a3c3-43ea-9fd3-1558fbe027ea%40sessionmgr104&vid=2&hid=108&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=89103001&db=ers>

Tanner, R. (2016). *Understanding and Managing the 4 Generations in the Workplace*. Management is a Journey. Hämtad 03.11.2016, från:

<https://managementisajourney.com/understanding-and-managing-the-4-generations-in-the-workplace/>

Thompson, C. & Gregory, J. B. (2012). *Managing millennials: a framework for improving attraction, motivation, and retention*. Hämtad 31.10.2016, från:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=b0afe13f-8b3c-49c4-8328-75692a9e1b10%40sessionmgr2&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=afh&AN=83331469>

Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). *Employer branding: Strategic implications for staff recruitment*. Journal of Marketing Management, 26(1-2), 56-73. Hämtad 07.11.2018, från:

https://www.researchgate.net/profile/Ralf_Wilden/publication/247494812_Employer_branding_Strategic_implications_for_staff_recruitment_Journal_of_Marketing_Management_261-2_56-73/links/556635ca08aeab77721cb9bd/Employer-branding-Strategic-implications-for-staff-recruitment-Journal-of-Marketing-Management-261-2-56-73.pdf?origin=publication_detail