

# Kompetensbrist och Generation Y's förväntningar utmanar IT-företag i arbetet med employer branding

Vikten av att bemöta förväntningarna för att attrahera och behålla  
personal

Julia Beard & Caroline Tedenlind

2019

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Niklas Halin  
Examinator: Lars Eriksson

---

## **Sammanfattning**

Syftet med studien var att genom kvalitativ metod undersöka hur företag inom IT-branschen arbetar med employer branding för att bemöta Generation Y's förväntningar. Studien genomfördes med hjälp av åtta stycken semistrukturerade intervjuer med respondenter från fyra olika företag verksamma inom IT-branschen i Mellansverige. Materialet från intervjuerna analyserades med hjälp av induktiv tematisk analys och utifrån detta kunde fyra huvudteman utläsas. Dessa huvudteman var; *En ny generation med nya förväntningar på arbetsplatsen*, *Betydelsen av en stark företagskultur, Speciellt för IT-branschen* samt *Kontinuerligt arbete med employer branding*. Resultatet visade att företagen är medvetna om skillnader som finns mellan olika generationers förväntningar och arbetar aktivt med employer branding för att kunna uppfylla medarbetarnas psykologiska kontrakt. Vidare visade resultatet att företagen ställs inför många utmaningar i och med den dynamiska IT-branschen och det faktum att en medarbetares psykologiska kontrakt och förväntningar förändras över tid.

Nyckelord: *Employer branding, Psykologiska kontrakt, Generation Y, Förväntningar, IT-branschen*

Title: Lack of competence and Generation Y's expectations challenge IT companies in their work with employer branding: The importance of responding to expectations for attracting and retaining staff

### **Abstract**

The purpose of the study was to examine, through qualitative method, how companies within the IT industry work with employer branding to respond to Generation Y's expectations. The study was conducted using eight semi-structured interviews with respondents from four different companies within the IT industry in Central Sweden. The collected data from the interviews was analyzed by means of inductive thematic analysis and four main themes emerged. The main themes were; *A new generation with new expectations in the workplace*, *Importance of a strong organizational culture, Particularly regarding the IT industry* and *Continuously work with employer branding*. The result showed that companies are aware of differences between different generations expectations and work actively with employer branding in order to fulfil the employees psychological contract. Furthermore, the result showed that companies faced many challenges in the dynamic IT industry and the fact that an employee's psychological contract and expectations change over time

Keywords: *Employer branding, Psychological contract, Generation Y, Expectations, IT industry*

## **Förord**

Till att börja med vill vi rikta ett stort tack till alla som varit med och gjort den här studien möjlig. Ett extra stort tack vill vi rikta till alla respondenterna som engagerat sig och deltagit i intervjuerna. Vi vill även tacka vår handledare, Niklas Halin, som varit ett stort stöd under arbetets gång.

*Gävle, maj 2019*

Julia Beard & Caroline Tedenlind

## **Introduktion**

Den pågående digitaliseringen i Sverige och övriga världen har resulterat i att företag inom IT-branschen står inför nya utmaningar. Idag är alla verksamheter oavsett bransch beroende av olika digitala tjänster och tekniker. Denna integrering av IT-tjänster leder till en allt större efterfrågan på medarbetare som besitter kompetens inom området. Digitaliseringen på arbetsmarknaden har medfört att verksamhetsområdet idag har näringslivets starkaste tillväxtkraft. Den snabba tillväxten hotas av att det idag inte finns tillräckligt med spetskompetens för fortsatt utveckling inom verksamhetsområdet (IT&Telekomföretagen, 2017). Enligt IT&Telekomföretagen (2017) beräknas det finnas ett underskott på 70 000 yrkesverksamma personer inom IT-branschen till år 2022.

Bristen återfinns inom alla områden i branschen och leder till stor konkurrens mellan IT-företagen för att attrahera de mest kompetenta arbetstagarna (IT&Telekomföretagen, 2017). I och med digitaliseringen och den stora kompetensbristen i branschen konkurrerar arbetsgivare idag om samma kompetens. Denna företeelse benämns som “war for talent” och innebär att företag tävlar om de mest kompetenta medarbetarna (Beechler & Woodward, 2009). Företag kan genom att arbeta med employer branding särskilja sig från konkurrerande organisationer som en attraktiv arbetsgivare och kommunicera till potentiella och befintliga medarbetare att det är en önskvärd arbetsplats (Mičik & Mičudová, 2018). Generation Y, som även benämns som Millennials, är födda på 1980- och 1990-talet och beräknas år 2020 utgöra hela 35 procent av världens arbetskraft (Manpower, 2016). Generation Y har växt upp under digitaliseringens framfart vilket har påverkat deras förväntningar på en arbetsgivare och ställer nya krav på företagskulturen på en arbetsplats (Kapoor & Solomon, 2011; Carpenter & de Charon, 2014). Dessa förväntningar har påverkat hur generationen utformar psykologiska kontrakt vilket arbetsgivare måste beakta för att attrahera potentiella medarbetare samt behålla befintliga (De Hauw & De Vos, 2010). Det är därför av intresse att undersöka hur arbetsgivare arbetar med employer branding för att attrahera och behålla kompetent arbetskraft från Generation Y som är den senast etablerade generationen på arbetsmarknaden.

### **Intern och extern employer branding**

Ett företags arbete med employer branding syftar till att kommunicera ut de unika aspekterna med att vara anställd på ett specifikt företag till befintliga och potentiella medarbetare (Chhabra & Sharma, 2012). Syftet med ett starkt employer brand är att framstå

som en attraktiv arbetsgivare och på så vis kommunicera till potentiella arbetstagare att det är en önskvärd arbetsplats att söka sig till. Detta genom att kommunicera ut de ekonomiska, psykologiska och praktiska förmåner som företaget besitter (Mičík & Mičudová, 2018). Genom employer branding kommuniceras en bild av ett företag som möjliggör för potentiella och befintliga medarbetare att särskilja företag från konkurrerande organisationer. En arbetsgivares attraktivitet är något som är nära besläktat med begreppet employer branding och inkluderar de förmåner en potentiell arbetstagare förväntar sig i en specifik organisation baserat på vad de kommunicerat (Mičík & Mičudová, 2018). Vidare menar Mičík och Mičudová (2018) att det är av stor vikt att arbetsgivare följer utvecklingen i omvärlden och håller sig uppdaterade om vad som attraherar potentiella arbetstagare att söka sig till ett företag. Eftersom att konkurrensen om de bästa kandidaterna på arbetsmarknaden idag är mycket hård måste företag göra sitt yttersta för att utmärka sig från andra företag och anses som en attraktiv arbetsgivare av både potentiella och befintliga medarbetare (Mičík & Mičudová, 2018).

Enligt De Stobbeleir et al. (2016) skiljer sig befintliga och potentiella medarbetares bild av ett företags employer brand avsevärt. För att undvika missuppfattningar som kan uppstå mellan den interna och externa bilden av ett företags employer brand krävs det att arbetsgivare aktivt arbetar för att undvika detta. Chhabra och Sharma (2012) menar att digitaliseringen och den starka tillväxten i IT-branschen har resulterat i en mer dynamisk arbetsmarknad. Detta har medfört stora utmaningar för arbetsgivare att attrahera de mest kompetenta medarbetarna inom den snabbt växande IT-branschen. På dagens arbetsmarknad där konkurrensen mellan arbetsgivare är stor för att hitta de mest kompetenta kandidaterna krävs det att arbetsgivare arbetar aktivt med employer branding för att framstå som en attraktiv arbetsplats. Idag räcker det inte för en arbetsgivare att endast hitta de perfekta kandidaterna till sitt företag utan kandidaterna måste även känna en dragningskraft till organisationen för att vilja påbörja en anställning. De kandidater som besitter specialkompetens inom IT-området har idag möjlighet att ställa högre krav på arbetsgivare eftersom att de är så eftertraktade (Chhabra & Sharma, 2012).

Det interna arbetet med employer branding riktar sig till de som är anställda på ett företag. Att internt marknadsföra ett företags employer brand syftar till att utveckla en arbetsgrupp som är hängivna till företagets värderingar och mål samt företagskultur (Backhaus & Tikoo, 2004). Enligt De Stobbeleir et al. (2016) är det framförallt det externa perspektivet på employer branding som uppmärksammats i tidigare studier. Intern employer

branding handlar om hur de nuvarande anställda i en organisation uppfattar sin arbetsgivare. Genom att arbetsgivaren uppfyller de nuvarande arbetstagarnas förväntningar tenderar dessa att trivas och bli mer entusiastiska på arbetsplatsen. De Stobbeleir et al. (2016) menar att dessa medarbetare genom sin positiva attityd till arbetsgivaren kan fungera som ambassadörer genom att de identifierar sig med arbetsplatsen och förmedlar detta utåt till potentiella arbetstagare. Detta leder till att de är med och skapar ett gott rykte om arbetsgivaren (De Stobbeleir et al., 2016).

Extern employer branding riktar sig till externa parter och används som ett verktyg för att marknadsföra företagets unika egenskaper och framstå som en attraktiv arbetsgivare. Syftet med extern employer branding är att skapa ett gott rykte för företaget för att kunna attrahera potentiella medarbetare och samarbetspartners (Backhaus & Tikoo, 2004). Enligt Mičik och Mičudová (2018) är företagets rykte en betydande faktor vid val av arbetsgivare. Ett starkt employer brand är därför väsentligt för ett företags rekryteringsprocess och för att kunna attrahera de mest kompetenta medarbetarna inom branschen.

Arbetsökande som attraherats av ett företags employer brand skapar antaganden om företaget och vad en eventuell anställning på företaget skulle innebära. Vid en rekrytering som leder till anställning tenderar individen att från anställningens start dela företagets värderingar och känna ett starkt engagemang (Backhaus & Tikoo, 2004).

Enligt Ito, Brotheridge och McFarland (2013) är det vid arbetet med employer branding viktigt för arbetsgivare att förstå vilka förväntningar och behov medarbetare har vid en nyanställning och hur dessa kan komma att förändras under medarbetarnas karriär. Arbetsgivare måste förstå medarbetarnas förväntningar och behov för att förstå sin del i det psykologiska kontraktet. Detta för att kunna identifiera svagheter och anpassa arbetet med employer branding för att möjliggöra att det psykologiska kontraktet uppfylls. Ett företags rekryteringsprocess och arbete med att behålla befintlig personal är exempel på delar av arbetet med employer branding som kan behöva anpassas för att det psykologiska kontraktet ska fullbordas. Arbetsgivare måste vara medvetna om detta i sitt arbete med employer branding och göra förändringar för att bemöta förväntningarna (Ito et al., 2013).

## **Generation Y**

På arbetsmarknaden finns idag fyra olika generationer som alla har influerats av förhållanden och betydelsefulla händelser från sin tid. Dessa generationer benämns som Traditionalister (1925-1945), Baby Boomers (1946-1964), Generation X (1965-1980) och

Generation Y (1981-1999). De förhållanden och omständigheter som präglat deras liv påverkar hur de kommunicerar, deras behov av karriärutveckling, förväntningar på arbetsplatser samt vilken typ av kompensation och förmåner som önskas. Mellan generationerna finns även skillnader i behovet av feedback och en närvarande ledare (Kapoor & Solomon, 2011). Generation Y, som är den senast etablerade generationen på arbetsmarknaden, har växt upp under digitaliseringens framfart där världen har dominerats av media och teknologi. Generation Y beräknas spendera 25 procent av sin tid uppkopplade på sociala medier och internet för att konsumera dess innehåll (Mičák & Mičudová, 2018). En följd av att generationen växt upp under digitaliseringen är att deras sätt att kommunicera skiljer sig från tidigare generationer (Kapoor & Solomon, 2011). För generationen sker kommunikationen främst via digitala kanaler som sociala medier och textmeddelanden. Detta kommunikationssätt leder till möjlighet för snabb feedback och bekräftelse, vilket är något som Generation Y förväntar sig på både arbetsplatser och i privatlivet (Kapoor & Solomon, 2011). För Generation Y är det viktigt med kontinuerlig kontakt med sina chefer och ledare. Utöver kontinuerlig kontakt förväntar de sig även att deras chef ska hjälpa dem att öka sin kompetens och få möjlighet till snabb karriärutveckling (Carpenter & de Charon, 2014). De äldre generationerna på arbetsmarknaden har tidigare accepterat bristande ledarskap medan Generation Y tenderar att ifrågasätta och ställa högre krav. Generation Y förväntar sig att ha stort inflytande på arbetsplatsen vilket grundar sig i att de uppmuntrats till att ifrågasätta sina föräldrar under uppväxten samt att ha varit delaktiga i beslut som tagits inom familjen. Även under skolgången har Generation Y uppmuntrats till kritiskt tänkande (Kapoor & Solomon, 2011).

Enligt Kultalahti och Viitala (2015) förväntar sig Generation Y att deras ledare tydligt förmedlar vad som förväntas av dem på arbetsplatsen och samtidigt tillåter frihet under ansvar samt möjlighet till individanpassning av arbetsuppgifter. Vidare menar Kultalahti och Viitala (2015) att Generation Y värderar flexibilitet högt. De efterfrågar en flexibel arbetsplats med möjlighet att bestämma över sina arbetstider och även att arbeta på distans vid behov. När Generation Y's behov av en flexibel arbetsplats blir tillgodosedda är de villiga att kompensera genom att arbeta utöver de ordinarie arbetstiderna. För Generation Y är det viktigt att bli uppmärksammade och belönade när de utfört något utöver det vanliga på arbetsplatsen. Belöningen kan vara en bonus på lönen eller extra ledighet (Kultalahti & Viitala, 2015).



Lön är en viktig faktor för alla generationer vid valet av arbetsplats, men för Generation Y kan andra förmåner på arbetsplatsen vara minst lika viktiga (Kultalahti & Viitala, 2015). Det har visat sig att ha en flexibel arbetsplats med möjlighet till flexibla arbetstider och individanpassade arbetsuppgifter kan vara viktigare än en hög lön (Kultalahti & Viitala, 2015). I en studie svarade 41 procent av de från Generation Y att de till och med kan tänka sig att välja ett arbete med lägre lön till förmån för större flexibilitet (Ballard Miller, Hodge, Brandt & Schneider, 2013).

Generation Y har höga förväntningar på sin arbetsplats. De vill att deras arbetsuppgifter är varierande, meningsfulla och att de gör skillnad för samhället (Kapoor & Solomon, 2011). Kapoor och Solomon (2011) menar att Generation Y söker efter självförverkligande och att de väljer arbetsplats utifrån vart möjligheten till detta finns.

Enligt Carpenter och de Charon (2014) riskerar företag som inte tillgodoser Generation Y's förväntningar att förlora det så kallade "war for talent". De företag som har lägre personalomsättning än genomsnittliga företag har insett att Generation Y har särskilda förväntningar och behov som måste bemötas för att attrahera potentiella medarbetare och behålla de nuvarande. Dessa behov syftar till hur företag rekryterar nya medarbetare, utvecklingsmöjligheter som finns och vilken typ av ledarskap som utövas. De arbetsgivare som är medvetna om skillnader mellan generationer och deras förväntningar samt arbetar aktivt med detta tenderar att attrahera och behålla medarbetare i större utsträckning. De företag som tillgodoser detta och även uppmärksammar varje individs unika egenskaper blir vinnare i "war for talent" (Carpenter & de Charon, 2014).

## **Företagskultur**

Enligt Shahnawaz och Hassan Jafri (2011) kan företagskultur definieras som gemensamma värderingar och uppfattningar som påverkar beteenden, strukturer och normer hos individerna inom företaget. Företagskulturen utgör stommen i en organisation och genomsyrar hela verksamheten genom att påverka arbetsprocesser, relationer på arbetsplatsen och arbetsmiljön. Ett medel för att förstå vad som utmärker en organisation är företagskulturen då denna består av gemensamma värderingar som växt fram över tid (Shahnawaz & Hassan Jafri, 2011).

Företagskulturen upprätthålls genom att de anställda kontinuerligt förmedlar de gemensamma värderingar och uppfattningar som finns i företaget till nyanställda. Företagskulturen fungerar som riktlinjer för de nyanställda och underlättar för dessa att

komma in i gemenskapen på företaget. De nyanställda lär sig genom företagets kultur vad som förväntas av dem men även vad de har för skyldigheter (Shahnawaz & Hassan Jafri, 2011).

Då det idag finns fyra olika generationer på arbetsmarknaden som alla influerats av händelser under sin tid ställs arbetsgivare inför nya utmaningar. För att framgångsrikt leda alla generationer i en gemensam riktning och skapa en stark företagskultur krävs det att arbetsgivare inser att varje generation är formad av sin tid och har förväntningar därefter (Carpenter & de Charon, 2014). Dessa skillnader mellan generationerna är något som kan skapa konflikter på arbetsplatsen om inte arbetsgivaren tillgodoser respektive generations förväntningar. Detta är något som i förlängningen kan påverka medarbetarnas arbetstillfredsställelse negativt och kan i slutändan leda till ökad personalomsättning (Carpenter & de Charon, 2014). Det är framförallt individer från Generation Y som väljer att söka sig till en ny arbetsplats när de upplever att deras förväntningar inte bemöts. Detta beror på att de inte är lika etablerade i företaget och känner därför inte samma lojalitet som den äldre generationen. De arbetsgivare som lyckas med att anpassa och utnyttja varje generations styrkor tenderar att bli mer framgångsrika i "war for talent" än de arbetsgivare som inte tillgodoser detta (Carpenter & de Charon, 2014).

Shahnawaz och Hassan Jafri (2011) beskriver att företagskultur och psykologiska kontrakt är nära relaterade. Företagskultur är den miljö som ständigt omger medarbetare på arbetsplatsen och påverkar medarbetarnas beteende och förväntningar i en organisation. En medarbetares arbetsmiljö, uppmuntran till kreativitet och möjlighet till individuella anpassningar är viktiga prediktorer för att psykologiska kontrakt ska fullbordas. Företagskulturens funktion i en organisation är synlig i psykologiska kontraktets innehåll då kulturen vägleder arbetstagare till vilka förväntningar och skyldigheter organisationen har (Shahnawaz & Hassan Jafri, 2011).

### **Psykologiska kontrakt**

Shahnawaz och Hassan Jafri (2011) definierar psykologiska kontrakt som individers förväntningar och antaganden gällande arbetsförhållanden. Det psykologiska kontraktet grundas i en individs förväntningar på sin arbetssituation utifrån hur en organisation framställt sig. Det psykologiska kontraktet i arbetslivet syftar till ett antagande om ömsesidiga åtaganden mellan arbetstagare och arbetsgivare. Shahnawaz och Hassan Jafri

(2011) menar att det psykologiska kontraktet påverkar arbetstagarens attityder och beteende gentemot organisationen.

Redan vid den första kontakten med en organisation har den potentiella arbetstagaren förväntningar på vilka erfarenheter och förmåner de kommer att erhålla under anställningen. Förväntningarna baseras på individens erfarenheter från tidigare anställningsförhållanden samt antaganden och företags rykte (Rousseau, Hansen & Tomprou, 2018). Rousseau, et al. (2018) menar att dessa förväntningar skapar antaganden om vad arbetstagaren kan erbjudas på arbetsplatsen. Exempelvis kan arbetstagaren förvänta sig flexibilitet i sina arbetstider då det inom många branscher är en norm. Arbetstagarens förväntningar ställer krav på arbetsgivaren att bemöta det som efterfrågas (Rousseau et al., 2018).

En individs subjektiva upplevelse av hur väl en organisation lever upp till det psykologiska kontraktet påverkar medarbetarnas attityd och känslor till arbetsgivaren. Om arbetstagaren upplever att arbetsgivaren lever upp till sina löften och de förväntningar som finns tenderar det att leda till arbetstillfredsställelse, engagemang och större sannolikhet att stanna kvar på arbetsplatsen (Kultalahti & Viitala, 2015). Det har i ett flertal studier konstaterats att om en arbetsgivare inte lever upp till det psykologiska kontraktet påverkar detta arbetstagarens attityder och beteende på arbetet negativt. I de fall arbetsgivaren inte lever upp till sina löften och arbetstagarens förväntningar kan det leda till bristande engagemang och lojalitet hos arbetstagaren och som i slutändan kan leda till ökad personalomsättning (Kultalahti & Viitala, 2015; Fu & Cheng, 2012). Hamilton och von Treuer (2012) menar att ett psykologiskt kontrakt är fullbordat när arbetstagaren upplever att arbetsgivaren har uppfyllt de befintliga förväntningar och antaganden. Ett psykologiskt kontraktsbrott uppstår när arbetstagaren upplever att arbetsgivaren bryter mot deras överenskommelse.

Generation Y's förväntningar på arbetsgivare har enligt De Hauw och De Vos (2010) visat sig vara mycket höga och mer utmärkande jämfört med andra generationer. Utmärkande för Generation Y är att de redan innan en anställning har mycket höga förväntningar på sin framtida arbetsgivare vilket påverkar hur de formulerar sina psykologiska kontrakt (De Hauw & De Vos, 2010).

Ito et al. (2013) menar att det psykologiska kontraktet är dynamiskt och förändras över tid. De förväntningar som en arbetstagare ursprungligen hade vid nyanställning förändras under karriären och olika stadier i livet. För att upprätthålla god relation med medarbetare och fortsätta anses vara en attraktiv arbetsgivare är det av stor vikt att

arbetsgivare är uppmärksamma och lyhörda på förändringar som sker i omvärlden och vad som förväntas av de anställda (Ito et al., 2013).

## **Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka hur företag inom IT-branschen arbetar med employer branding för att bemöta Generation Y's förväntningar på en arbetsgivare.

## **Frågeställningar**

1. Hur arbetar företag inom IT-branschen internt med employer branding för att behålla befintliga medarbetare från Generation Y?
2. Hur arbetar företag inom IT-branschen externt med employer branding för att attrahera potentiella medarbetare från Generation Y?
3. Vilken betydelse har den rådande kompetensbristen inom IT-branschen för företags arbete med att bemöta Generation Y's förväntningar och behov?

## **Metod**

Denna studie genomfördes med hjälp av en kvalitativ metod där materialet samlades in genom åtta stycken enskilda intervjuer. En semistrukturerad intervjuguide (Bilaga 1) konstruerades och användes för att samla in materialet till studien. Intervjuguiden bestod av öppna frågor samt relevanta följdfrågor utifrån varje individs subjektiva upplevelse och tankar kring det studerade området.

## **Deltagare och urval**

Deltagarna i studien utgjordes av åtta personer verksamma inom IT-branschen. Urvalskriteriet var att respondenterna skulle besitta kunskap om företagets arbete med employer branding. För att få ett bredare perspektiv av hur företag inom IT-branschen arbetar med sitt employer brand valdes genom ett bekvämlighetsurval personer från fyra olika företag inom IT-branschen ut för att medverka i studien. Genom bekanta som är verksamma inom IT-branschen fick vi kontakt med respektive företag och respondenter med kunskap om företagets arbete med employer branding. Respondenterna kontaktades först via mail där de informerades om studiens syfte och vad medverkan skulle innebära. Med de respondenter som var intresserade av att delta i studien fortlöpte kontakten via mail där tid

och plats för en intervju bokades in. Samtliga företag är belägna i Mellansverige och dessa kommer fortsättningsvis att benämnas som Företag 1, Företag 2, Företag 3 och Företag 4. Från Företag 1 deltog tre personer, från Företag 2 deltog tre personer, från Företag 3 deltog en person, från Företag 4 deltog en person. Respondenterna var i åldrarna 25-45 och bestod av fyra män och fyra kvinnor.

### **Material och tillvägagångssätt**

I den kvalitativa studien som genomförts samlades data in genom åtta intervjuer. En semistrukturerad intervjuguide (Bilaga 1) utformades och bestod av 13 frågor. Frågorna utformades med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar. Frågorna var övervägande öppna med utrymme för fria svar och situationsanpassade följdfrågor. Intervjuguiden bestod framförallt av frågor gällande intern och extern employer branding samt förväntningar på arbetsgivaren från olika generationer på arbetsmarknaden. Innan intervjuerna genomfördes på respektive företag testades intervjuguiden för att se att frågorna var relevanta för studiens syfte. Efter pilotintervjuerna omformulerades ett antal frågor för tydliggöra deras syfte samt undvika missförstånd från respondenterna. Vid samtliga intervjuer användes samma intervjuguide och intervjuerna varierade mellan 20-40 minuter. Intervjuerna genomfördes på respektive respondents arbetsplats på dennes arbetstid i en lugn miljö som valdes ut av respondenten själv. Innan intervjuerna fick respondenterna ta del av ett medhavt missivbrev (Bilaga 2).

Vid samtliga intervjuer deltog vi båda, en som intervjuare och en som observatör. Var och en var intervjuare vid fyra intervjuer och observatör vid fyra intervjuer. Detta var respondenterna informerade om innan. Tillvägagångssättet valdes för att underlätta analysen av insamlad data då vi båda fick ta del av intervjuerna i sin naturliga kontext och på vis kunna få en djupare förståelse för det insamlade materialet. Samtliga intervjuer spelades efter samtycke av respondenten in med hjälp av två smartphones.

### **Dataanalys**

De inspelade intervjuerna transkriberades med hjälp av programmet oTranscribe (<https://otranscribe.com>). Det transkriberade materialet analyserades med en induktiv tematisk analys enligt Braun och Clarke (2013). Varje analys genomfördes med utgångspunkt i varje individs subjektiva upplevelser utan att beakta vilket företag respondenten kom ifrån. En grundlig genomgång av det transkriberade materialet genomfördes och nyckelord togs ut.

Utifrån nyckelorden utformade vi gemensamt sedan fyra huvudteman samt ett antal underteman som presenteras i resultatet. Dessa huvudteman namngavs som *En ny generation med nya förväntningar på arbetsplatsen*, *Betydelsen av en stark företagskultur*, *Speciellt för IT-branschen* samt *Kontinuerligt arbete med employer branding* och definierades därefter. Varje tema stärktes sedan med ett antal citat från respondenterna för att skapa en djupare förståelse för resultatet.

### **Forskningsetiska övervägande**

I studien har Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska aspekter beaktats. Dessa etiska aspekter är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Informationsmailet och missivbrevet som respondenterna fick ta del av hade de etiska aspekterna i åtanke. I dessa informerades respondenterna om studiens syfte och tillvägagångssätt. Respondenterna informerades om innebörden av en medverkan i studien samt att detta var frivilligt med möjlighet att när som helst avbryta. Samtyckeskravet tillgodosågs genom att respondenterna frivilligt ville delta i studien och tillfrågades innan intervjuerna spelades in. Respondenterna fick även möjlighet att själva bestämma tid och plats för intervjuerna. Materialet som samlats in och uppgifterna om respondenterna samt respektive företag hanterades konfidentiellt. Det insamlade materialet förvarades i två stycken datorer skyddade med lösenord som endast behöriga hade tillgång till. Respondenterna informerades om att varken de eller företaget skulle gå att identifiera i studien och endast behöriga skulle ta del av insamlad data. För att skydda respondenterna och företagens identiteter har citat modifierats.

Det insamlade materialet användes enbart i forskningssyfte och raderades efter studien var slutförd i enlighet med nyttjandekravet. Respondenterna informerades om att den färdigställda studien kommer publiceras i Högskolan i Gävles databas, DiVA, och att de har möjlighet att ta del av den.

### **Resultat**

För att undersöka hur företag inom IT-branschen arbetar med employer branding för att bemöta Generation Y's förväntningar har åtta intervjuer genomförts. För att skydda de intervjuade personernas identitet kommer de att benämnas som respondenter. Resultatet av de

åtta intervjuerna som genomförts och analyserats presenteras i fyra huvudteman samt ett antal underteman. Dessa huvudteman är *En ny generation med nya förväntningar på arbetsplatsen*, *Betydelsen av en stark företagskultur, Speciellt för IT-branschen* samt *Kontinuerligt arbete med employer branding*.

### **En ny generation med nya förväntningar på arbetsplatsen**

Ett flertal av respondenterna lyfte vikten av att i deras arbete bemöta varje individs behov och förväntningar. Respondenterna menar att tidigare fokuserade arbetsgivare på vad en medarbetare kunde tillföra till organisationen medan nu ställer även medarbetarna krav på kompensation från arbetsgivaren utöver den traditionella lönen. Denna kompensation kan exempelvis bestå av utvecklande arbetsuppgifter, möjlighet till flexibla arbetstider och sociala tillställningar utanför arbetstid. Att bemöta förväntningar ansågs vara viktigt både för att attrahera nya medarbetare men också för att behålla de nuvarande. Detta är något som respondenterna framförallt sett hos den yngre generationen men menar att detta är något som bör appliceras på alla oavsett generation. Ett flertal respondenter ansåg att det är viktigt som arbetsgivare att vara medveten om att det finns skillnader mellan generationer och deras förväntningar. I och med detta är det viktigt att vara öppen och tillmötesgående mot alla individer annars kan det uppstå klyftor inom organisationen. Detta huvudtema resulterade även i ett undertema - *Ett transparent företag*.

Jag tror att man som arbetsgivare måste vara öppen och lyhörd och ändra från traditionellt, alltså i ett traditionellt bolag kanske man styrde mycket på siffror och budgetar och kanske drog många över en och samma kam och förväntade sig att alla skulle leverera lika.

Jag tror att man som arbetsgivare måste gå över till ett mer individanpassat ledarskap där man hör och ser varje individ och ser om den individen passar in i organisationen i dess helhet snarare än att bara skyffla in folk och förvänta sig att dom ska göra som dom blir tillsagda.

Respondenterna beskrev att den yngre generationens förväntningar skiljer sig från de äldre generationernas då de yngre förväntar sig mer kompetensutveckling, mer medbestämmande och inflytande i organisationen samt även frihet under ansvar. Ett flertal av respondenterna beskrev att den yngre generationen definierar en attraktiv arbetsgivare som en arbetsplats som ständigt förändras, där arbetsbeskrivningar och arbetsuppgifter kan komma att förändras över tid. Utan denna utveckling tenderar Generation Y att bli uttråkade och söka sig till nya utmaningar.

Cheferna har svårt att förstå det för dom sitter ju och pratar med folk som är lika sig själva om deras upplevelser och bara men gud, den yngre generationen är jättejobbiga att jobba med och jag förstår att dom tycker det, men det här är liksom livet, det här är framtiden så det är ju bara att vi anpassar oss och hittar ett arbetssätt eller ett sätt att få dom att känna sig trygga på arbetsplatsen.

Jag tror att i och med internet och tack vare hur digital både skolan och yngre generationers uppväxt har varit tror jag att man är mer medveten om hur det fungerar hos arbetsgivare och vilka förväntningar man kan ha. Medan förr i tiden så tror jag man tog det lite mer som det kom, men nu så har man nog lite bättre koll på hur det kan funka och upplever man ett problem vill man hitta på ett sätt att lösa det. Jag tror man är mer aktivt från ett tidigare stadium i de yngre generationerna än vad jag misstänker att dom var förr i tiden.

Respondenterna menar att äldre generationer på arbetsmarknaden värdesätter trygghet, stabilitet och har inte samma behov av att ständigt utvecklas som Generation Y. Respondenterna har upplevt en efterfrågan på trygghet i form av en tillsvidareanställning, bra pensionsavtal samt låg personalomsättning. Den äldre generationen tenderar också att värdera fasta arbetstider högt med möjlighet till flexibilitet för att underlätta privatlivet. Flera av respondenterna nämnde att det inom deras företag fanns möjlighet till kompetensutveckling men att det nästan enbart var de yngre medarbetarna på företaget som nyttjade dessa förmåner.

Den stora skillnaden ser jag det är att desto äldre du är, desto tryggare är du i din roll och desto mindre behöver du utvecklas. Eller du känner inte att du behöver utvecklas, alla behöver utvecklas. Men du känner att jag har det jag behöver för min uppgift och jag behöver inte komma vidare i karriären. De som är yngre är mer hungriga på att göra karriär och vill antingen specialisera sig inom ett visst område eller testa nya saker.

De yngre förväntar sig lite mer kompetensutveckling och vill gärna ha det på ett annat sätt. Dom efterfrågar det aktivt medan om man är lite äldre så tror jag att man mättnar lite på det tillslut. Och det är ju ganska intressant för i den här branschen är det inte som att man kan bli fullärd för det kommer nya tekniker hela tiden. Man måste ständigt utvecklas. Så det är ganska intressant att de yngre verkar inse att man måste hålla sig uppdaterad och vill bli erbjudna att få utvecklas. Medan för äldre kan det nästan vara lite positivt att det inte är obligatoriskt med kompetensutveckling då de inte är intresserade.

**Ett transparent företag.** Öppen kommunikation och tydlighet var något som respondenterna benämnde som viktigt i arbetet med både intern och extern employer



branding. Respondenterna menar att detta är viktigt för att medarbetarnas förväntningar på arbetsgivaren ska stämma överens med hur det är i praktiken. Vidare menar respondenterna att det även är viktigt att medarbetarna är medvetna om vilka förväntningar arbetsgivaren har på dem. Genom att medvetet arbeta aktivt med en öppen kommunikation menar respondenterna att missförstånd gällande arbetssituationen kan undvikas. Stämmer inte arbetstagaren och arbetsgivarens förväntningar överens finns en risk för att det uppstår oenigheter som i värsta fall kan leda till att anställningen upphör.

Viktigast tror jag är att man måste vara så tydlig som möjligt. Vad kommer personens arbetsuppgifter vara och också vad är våra förväntningar som arbetsgivare på personen och även höra vad den andra personen har för förväntningar på sig själv. Det enda man kan göra är ju att berätta om arbetsplatsen sen kan man ju hoppas på att personen i fråga lyssnar och hör det man säger och inte det den vill höra. För det är ju den klassiska viskleken på dagis, en börjar visa och i slutet av ringen så är det något helt annat. Så det handlar ju om att förstå att det här kommer dina arbetsuppgifter vara om du börjar hos oss och såhär ser möjligheterna ut hos oss. Finns det ingen plan då är det värre och då tror jag man hoppar av och säger okej det här var inte vad jag tänkt mig.

Vi har en del anställda som har börjat hos någon annan där man har blivit översåld. Arbetsgivaren säger hur fantastiskt bra allting är, så kommer man in så är det totalt kaos. De är ju kvar där i 3 månader.

I och med att vi verkligen eftersträvar öppen kommunikation från start så går det sällan till den punkten att nå måste göra någonting radikalt liksom. Då har vi ofta kommit överens om det i ett första skede. Om vi måste förändra oss för mycket så är det ju inte värt att genomföra den förändringen så då är det bättre att vi går åt olika håll, om det är någonting som funkar för oss så kan vi anpassa oss.

Respondenterna menar att det för den yngre generationen är viktigt att kunna stå bakom företaget de arbetar på. Det ska vara mer än bara en arbetsplats genom att även leva upp till deras personliga värderingar. Den yngre generationen vill kunna stå för den produkt eller tjänst som företaget erbjuder och även kunna visa upp det för andra. Respondenterna menar att detta är en följd av digitaliseringen där sociala medier har en stor påverkan på individers liv. Respondenterna menar att detta är något som inte varit ett krav i samma utsträckning hos de äldre generationerna där det viktigaste var tryggheten i att överhuvudtaget ha ett jobb.

I och med Instagram och Facebook så har det blivit mycket mycket viktigare för unga människor att stå för det man jobbar för. Tidigare var det så att; ja men det är ett arbete och jag kommer mellan 8-17. Nu

är det mer att man vill bygga en karriär där man också ser liksom, jobbet är det jag står för. Jag står för att vara till exempel miljövän, därför jobbar jag här.

De yngre har mycket mer fokus på att arbetet ska vara något som betyder någonting. De vill lägga tid på ett projekt som förändrar världen. Ett projekt som förändrar livsvillkoren för vissa grupper eller gör det enklare att ha något miljötank, eller energibesparingar eller vad det nu kan tänkas vara. Man vill att det ska vara utmanande och ligga i framkant för sin bransch och dessutom göra världen lite bättre.

## **Betydelsen av en stark företagskultur**

Det framkom i samtliga intervjuer att ett företags kultur är det som verkligen kan särskilja olika företag inom branschen. Respondenterna menar att de allra flesta företag inom IT-branschen erbjuder konkurrenskraftiga löner och attraktiva förmåner till sina anställda, så för att utmärka sig i en konkurrenskraftig bransch krävs en stark företagskultur för att attrahera och behålla medarbetare. Detta då konkurrensen är så stor inom IT-branschen i och med digitaliseringen. En stark företagskultur definierades av respondenterna som en inkluderande och varm arbetsplats där alla blir sedda och hörda. Det framkom även att respondenterna ansåg att det är viktigt att medarbetare inte detaljstyrs utan har förtroende att individanpassa utförandet av arbetsuppgifterna i en stark företagskultur. Detta behov av frihet under ansvar kunde främst härledas till Generation Y. Detta huvudtema resulterade även i två underteman - *Mer än bara ett jobb* och *Frihet under ansvar*.

Självklart är en bra lön och ett bra paket jättetrevligt men dom flesta ställen, framförallt inom IT-branschen, har allt det där idag med gratis massage på jobbet och friskvårdsbidrag och bra löner och bonus och aktier och sånt där. Dom flesta bolag har det, så att där man kan sticka ut och där man verkligen kan vara en bra arbetsgivare det är ju vad gäller själva kulturen på företaget.

Att kunna erbjuda konkurrenskraftiga löner och förmåner är ju jätteattraktivt. Men jag tycker att det kommer i andra hand. Vi har inte dom bästa lönerna, det har vi faktiskt inte och vi säger aldrig att vi har det. Vi försöker aldrig köpa in folk baserat på lön och förmåner för det är ingenting som vi är intresserade av. Dom som är här dom är här för att vi har en så trevlig kultur.

Respondenterna betonar vikten av en stark företagskultur i arbetet med employer branding men anser att det finns stora utmaningar med att förmedla det utåt till potentiella medarbetare. De menar att det är svårt att visa en representativ bild för externa parter då företagskultur är ett abstrakt begrepp som innefattar många komponenter. Respondenterna arbetar mycket för att medarbetarna själva ska visa och berätta om hur det är att arbeta på

företaget för personer i sin omgivning. Detta för att potentiella medarbetare ska få en representativ bild av företaget från en trovärdig källa. Vidare menar de att budskapet blir mer genuint och inte endast uppfattas som marknadsföring då det kommer från de anställda.

Vi vill ju att de anställda själva ska tycka att det är kul. Så bara för att vi går ut och gör något är det inte bara att ta massa bilder och sedan lägga ut det på LinkedIn som reklam för oss. Utan att genomföra saker och sedan får folk, ifall de tycker att det är bra det sprida det liksom "word of mouth" till sina kollegor eller till andra människor. De kanske lägger upp det på Facebook så att folk ser att detta företag verkar vara jättemåna om att göra saker annorlunda och är en bra arbetsgivare. Att inte behöva marknadsföra allting som att det bara är en pr-grej.

En annan kanal är "word of mouth". Ska vi göra en rekrytering frågar jag ofta internt om någon känner någon som känner någon. Och där är förhoppningen att om man jobbar på företaget så förmedlar man hur det är att jobba där till sina kompisar och bekanta.

**Generation Y's behov av en rolig arbetsplats.** Att ha roligt på arbetsplatsen var något respondenterna var eniga om som en betydande faktor för Generation Y. Den yngre generationen upplevs av respondenterna ha större behov av sociala sammanhang och gemensamma aktiviteter kopplade till arbetsplatsen. Kollegorna får för den yngre generationen även vara en del av privatlivet. Respondenterna menar att arbetsgivarna bemöter detta genom att ha exempelvis ett spelrum, en bar och åka på gemensamma resor. Vidare menar respondenterna att det är betydelsefullt att tillgodose medarbetarnas önskemål för god sammanhållning och trivsel.

Jag tror att den yngre generationen generellt sett vågar tro på att en arbetsplats inte måste vara ett helvete.

Dom tycker om att ha kul, dom tycker om att festa, dom tycker om att göra roliga saker och åka på semester. Dom är livsnjutare så dom vill verkligen att det ska genomsyras i företaget och dom vill ju att det ska finnas öl och mat och allt på plats hela tiden och att det ska finnas vin och att folk ska sitta kvar och umgås med varandra efter jobbet om dom vill.

En respondent reflekterade kring varför Generation Y har ett större behov av att arbetsplatsen också ska vara rolig och utvecklande. Till skillnad från äldre generationer har Generation Y växt upp under digitaliseringen och är vana att ständigt visa upp sin egen vardag och samtidigt ta del av andras i sociala medier.

Det så himla viktigt utåt, jag tror det har med sociala medier att göra, att man vill visa att jobbet blir ens profil, mycket mer. Man vill ha kul på jobbet och visa upp det för andra att jag har kul, jag har bästa arbetskollegorna.

Respondenterna menar att Generation Y förväntar sig att arbeta i en dynamisk arbetsmiljö där arbetsuppgifterna förändras över tid. Vidare menar respondenterna att arbetsuppgifterna gärna ska vara varierande och upplevas som roliga för varje individ. Detta menar respondenterna visar sig genom att individer från Generation Y är initiativtagande gällande hur deras arbetsuppgifter ska utföras och utvecklas. En respondent menar att detta är en positiv följd av digitaliseringen som möjliggjort för individer att söka upp information om omvärlden och på så vis skapa förväntningar på hur en arbetsgivare bör vara.

**Frihet under ansvar.** Samtliga respondenter belyste värdet av flexibilitet och möjlighet till frihet under ansvar. För Generation Y innebär det möjlighet att kunna styra sina arbetstider och att det inte finns ett krav på att vara på arbetsplatsen mellan klockan 8 och 17. De äldre generationerna på arbetsmarknaden menar respondenterna trivs med fasta arbetstider med möjlighet till viss flexibilitet för att underlätta privatlivet. Generation Y's behov av flexibilitet grundar sig mer i behovet av självbestämmande på arbetsplatsen men även personliga preferenser.

Den yngre generationen känns som att de lärt sig frihet under ansvar i skolan så pass mycket att dom inte klarar av att bli fastkedjade vid en 8-17-tjänst. Dom känner sig nästan trängda av det och då måste vi som arbetsgivare ta hänsyn till det, att vi behöver leverera en frihet i tjänsten och att dom känner att vi litar på att dom gör sitt jobb.

Jag tror att yngre generationer ställer högre krav på arbetsgivare i allmänhet och förväntar sig kanske mer från en arbetsgivare, medan en äldre generation inte gör det i samma utsträckning. Dom kraven som jag har lagt märke till är frihet i mångt och mycket, flexibla arbetstider och så vidare. Det är nog den största skillnaden jag tycker att jag ser.

Respondenterna ser en skillnad mellan Generation Y och de äldre generationerna gällande villighet att karriärutvecklas. Generation Y tenderar att låta arbetet få större inflytande i deras privatliv och ser det inte som ett problem att arbeta obekväma arbetstider. Respondenterna upplever att den rådande konkurrensen inom IT-branschen leder till att

medarbetarna från Generation Y är ivriga att göra karriär och arbetar hårt för att sticka ut med sin kompetens. Medarbetarna från Generation Y är mer öppna för att testa nya arbetsuppgifter och byta arbetsplats. Respondenterna menar att individer från Generation Y tar initiativ och kommer med nya idéer tidigt i deras karriär vilket ger dem möjlighet att snabbt utvecklas och avancera inom företaget.

Det är jättebra för det innebär ju att många från den yngre generationen de kan göra karriär väldigt mycket snabbare för att de tar mer initiativ och för de är mer aktiva i hur de väljer och hur de tar till sig arbetsuppgifter och utan att behöva bli tillsagda. Så jag tror nog att den yngre generationen har lättare att ta för sig men samtidigt är konkurrensen mycket större nu.

De som är yngre är mer hungriga på att göra karriär, och vill därför antingen specialisera sig inom ett visst område eller testa nya saker och säga; sitter jag på rätt plats? Ska jag prova det här och se om det är roligare?

Respondenterna påvisade Generation Y's behov av att emellanåt ha möjlighet att arbeta på distans. Den yngre generationen ser det som en fördel att kunna arbeta hemifrån eller på tåget på väg till och från jobbet. Vidare menade respondenterna att det för Generation Y är en stor fördel att kunna arbeta från en annan ort under en period. Respondenterna menar att de är lyhörda och tillmötesgående angående detta för att bemöta förväntningarna.

För den yngre generationen som ska börja jobba tror jag att det är viktigare att en arbetsplats kan vara lite flexibel och att man kanske kan jobba hemifrån lite och att man kanske kan jobba från Spanien. Ja, att man kan vara flexibel helt enkelt.

Vi har tidigare haft krav på att man ska vara på arbetsplatsen mellan det här och det här klockslaget och du ska ha en stationär dator, vilket innebär att du sitter vid ditt skrivbord. Det där har vi gått ifrån lite på senare år och har lite friare arbetstider och dom flesta har nu även laptop vilket gör att man kan jobba hemifrån. Man kan jobba på distans och behöver man vara någon annanstans så funkar det också. Lite mer frihet under ansvar för dom anställda.

### **Speciellt för IT-branschen**

Under intervjuerna framkom det att kompetensbristen och den stora konkurrensen inom IT-branschen har resulterat i unika förhållanden gällande rekrytering av medarbetare. Respondenterna menar att de allra flesta specialister inom branschen redan har ett jobb som de är nöjda med och där de har bra lön och förmåner. Samtidigt råder det enorm brist på

kompetens inom många företag vilket leder till att nya metoder vid rekrytering används. Respondenterna berättade att det inte längre lönar sig att lägga upp annonser i traditionella platsbanker och tidningar då de attraktiva kandidaterna inte aktivt söker jobb. Detta menar respondenterna leder till att rekryterare aktivt måste söka upp kandidaterna på de plattformar där de befinner sig. Ett flertal av respondenterna nämner LinkedIn som en framgångsrik plattform för att hitta potentiella kandidater.

Vi ringer upp kandidater som vi tycker ser ut att ha ett bra CV och sen erbjuder vi egentligen förutsättningslöst bara att få träffa dem. Vi brukar bjuda på lunch eller frukost och det är ett väldigt avslappnat första möte där man då mer lär känna varandra. Dom som vi vill anställa är extremt attraktiva på arbetsmarknaden och får säkert fyra erbjudanden i veckan om jobb. De vi söker är bland de bästa i Sverige så att de söker oftast inte nytt jobb och trivs hos sin nuvarande arbetsgivare. Vi måste kunna erbjuda något ännu bättre för att de ska fundera på att byta. Det handlar inte ofta om att någon är missnöjd utan bara att de kan få det lite bättre

Vi headhuntar en del för det måste vi göra för vissa rekryteringar, framförallt väldigt seniora rekryteringar. Då är det inte alltid så att kandidater söker sig till dom rollerna utan då måste vi aktivt söka kontakt med dom.

Vidare berättar ett flertal respondenter att deras arbete med extern employer branding innefattar att bygga långsiktiga relationer med potentiella kandidater för att de ska få kännedom och en positiv bild av företaget. Syftet med detta proaktiva arbete är att hela tiden synas och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Genom att arbeta mer långsiktigt med sitt employer brand önskar arbetsgivare att bli associerade med de fördelar företaget besitter. Respondenterna menar att även om en kandidat inte tackar ja till ett jobberbjudande direkt så ska kandidaten ha fått en positiv bild av företaget och förhoppningsvis leder det till en anställning i framtiden. Får kandidaten en positiv bild av företaget finns möjligheten att den positiva bilden sprids vidare till vänner och bekanta.

Det händer att man har träffat kandidater som valt att inte ta anställning här men ändå har fått ett bra intryck av oss och tipsar andra personer som hör av sig till oss. Eller att de tipsar oss om personer som vi kan höra av oss till. Det händer även att våra anställda träffar någon och berättar om oss och den personen blir intresserad av företaget.

Respondenterna nämner att det är viktigt att vara med från start i de potentiella medarbetarnas karriärer. I och med detta arbetar majoriteten av respondenterna med att fånga upp studenter

under studietiden och samarbetar med olika skolor och deltar vid studentmässor. Tanken med detta engagemang är att synas och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. En respondent berättade om sitt engagemang i ett antal skolors ledningsgrupper för att vara med och utforma och förbättra utbildningar för att studenterna ska ha rätt kompetens när de tar examen.

Som tur är har vi väldigt bra yrkeshögskolor i Sverige som vi har samarbete med. Vi kommer dit och håller gästföreläsningar och vi engagerar eleverna med olika tävlingar eller bjuder in dem hit till företaget. Detta bara för att verkligen engagera den nya generationen i branschen från dag ett.

### **Kontinuerligt arbete med employer branding**

IT-branschen är ett verksamhetsområde med stark tillväxt som kontinuerligt förändras. Samhället är under ständig utveckling så nya tekniker växer fram och de nuvarande förbättras. Samtliga respondenter menar att denna utveckling kräver att de som arbetsgivare ständigt måste arbeta med employer branding för att följa med i samhällsutvecklingen och anses som en attraktiv arbetsgivare. Respondenterna uppger att det inom branschen finns en otalig mängd arbetsgivare som ständigt arbetar för att locka till sig och behålla medarbetare. Det gäller för arbetsgivare att vara lyhörda på vad som efterfrågas av befintliga och potentiella medarbetare för att bemöta deras förväntningar. De arbetsgivare som inte anpassar sig och är lyhörda till utvecklingen som sker i samhället riskerar att inte anses som en attraktiv arbetsgivare av potentiella medarbetare samt riskera att förlora befintlig personal.

Vi är ansedda som en av de främsta i branschen och det kan man leva väldigt länge på. Jag tror att det är lätt att man nöjer sig. Typ; alla vill ju redan jobba här så varför behöver vi jobba på vår branding? Och det är just av den anledningen vi behöver jobba med det. Ifall de har som förväntning att vi ska vara en av de främsta i branschen, då måste vi faktiskt leva upp till det annars kommer folks förväntningar och verkligheten inte stämma överens. Och det är väldigt, väldigt viktigt.

Ett flertal av respondenterna betonar vikten av en kontinuerlig dialog med sina medarbetare och att vara lyhörda för önskemål och behov som finns. Ett verktyg som används för att undersöka vilka behov som finns är medarbetarundersökningar. En respondent beskriver att de använder sig av kortare medarbetarundersökningar flera gånger i veckan. Medarbetarna får via en app frågor om allt ifrån deras arbetsmiljö till hur den senaste personalfesten var. Respondenten uttryckte att svarsfrekvensen i appen är hög och att svaren

sedan utvärderas varje vecka i ledningsgruppen för att kunna vidareutveckla och förbättra verksamheten efter medarbetarnas behov.

För att behålla personalen använder vi oss av en app som undersöker allas upplevelser om olika saker. Vi skickar ut frågor, säkert tre gånger i veckan, om medarbetarnas upplevelse av olika saker. Vi frågar om vad som kan bli bättre och vad de tyckte var bra eller dåligt. Så vi samlar feedback på varenda sak vi gör. Vi tror att det är ett bra sätt att löpande hålla koll på vad vi gör rätt och fel för att försöka behålla folk.

Vi gjorde medarbetarundersökningar där vi frågade vad medarbetarna saknar och vad de skulle vilja ha mer av. Då var det mer kompetensutveckling som var det absolut mest efterfrågade. Så då funderade vi på hur vi kan mötas och då kom vi på att ha olika event och bjuda in föreläsare.

Under intervjuerna framkom det att medarbetarna är med och skapar företaget i och med den omvända ordningen i IT-branschen. Arbetsgivaren tvingas i större utsträckning att bemöta medarbetarnas behov för att behålla personalen. Kompetensbristen inom branschen är en bidragande faktor till att arbetstagarna kan vara kräsna och ställa krav på arbetsgivare. Respondenterna menar att genom att bemöta förväntningarna från medarbetarna tenderar de anställda att känna sig uppskattade och bekräftade vilket är bra för företagets interna employer brand. En annan effekt av att tillmötesgå medarbetarnas förväntningar är att de tenderar att tala gott om företaget vilket i sin tur är positivt för företagets externa employer brand.

Man är ju nästan lite bortskämd i den här branschen för om det inte passar en och om man inte tycker att man har det bra, då är det bara att byta. Det finns så mycket jobb för alla.

Personalen får utveckla bolaget själva. Exempelvis ville de ha ett pingisbord så vi rev en vägg och nu har vi ett jättestort lekrum med playstation och pingis och hela kittet. Det är vad dom tycker är viktigt. Vi försöker låta personalen bygga bolaget själva, deras idéer ska komma till verklighet. Vi försöker involvera personalen att själva ta ansvar för att förverkliga sina idéer.

Samtliga respondenter betonar trots detta att det finns utmaningar med att bemöta alla individers förväntningar. De allra flesta företag har policys och regler att förhålla sig till så att bemöta en individs förväntningar kan i vissa fall innebära att dessa måste omformuleras. Att omformulera policys och regler är inte alltid lönsamt för ett företag att göra och i de fallen är



det bättre att arbetstagaren och arbetsgivaren går skilda vägar. Arbetsgivaren får i varje enskilt fall göra en övervägning i vilken mån det går att bemöta förväntningar.

## **Diskussion**

Studiens diskussion presenteras nedan med följande rubriker; Huvudresultat, Resultatdiskussion, Metoddiskussion, Förslag till vidare forskning samt Resultatets praktiska relevans.

### **Huvudresultat**

Syftet med studien var att undersöka hur företag inom IT-branschen arbetar med sitt employer brand för att bemöta Generation Y's förväntningar. Studiens frågeställningar syftade till att undersöka hur företag inom IT-branschen arbetar internt med employer branding för att behålla befintliga medarbetare från Generation Y samt hur de arbetar externt med employer branding för att attrahera potentiella medarbetare från Generation Y. En tredje frågeställning syftade till att undersöka vilken betydelse den rådande kompetensbristen inom IT-branschen har för företags arbete med att bemöta Generation Y's förväntningar och behov.

Sammanfattningsvis visar resultatet från de åtta intervjuerna att respondenterna från de utvalda företagen inom IT-branschen är medvetna om att Generation Y's förväntningar på en arbetsgivare tenderar att skilja sig från de äldre generationernas förväntningar. Detta medför att arbetsgivare måste beakta detta för att kunna fullborda psykologiska kontrakt med generationen. Samtliga respondenter menar att den rådande kompetensbristen inom IT-branschen kräver nya arbetssätt för att attrahera potentiella medarbetare och behålla de befintliga. Kompetensbristen i branschen leder till stor konkurrens mellan IT-företagen vilket ställer krav på arbetsgivare att arbeta aktivt för att utmärka sig bland konkurrerande företag. Respondenterna menar att employer branding används som ett verktyg för att vara konkurrenskraftig och anses vara en attraktiv arbetsgivare. Resultatet visade att många företag inom branschen erbjuder konkurrenskraftiga löner och attraktiva förmåner till sina anställda, så för att utmärka sig i mängden är det nödvändigt att ha en stark företagskultur att förmedla genom sitt arbete med employer branding.

Resultatet visade att arbetsgivare inom IT-branschen är medvetna om att de måste synas och agera på de plattformar där den efterfrågade målgruppen finns för att ha en chans att vinna "war for talent". Arbetet med extern employer branding sker genom att företag

arbetar proaktivt med att söka kandidater på exempelvis LinkedIn men även genom att tidigt engagera potentiella medarbetare genom att besöka skolor. Företagen måste hela tiden vara uppdaterade på vad som händer i omvärlden och erbjuda det kandidaterna anser vara attraktivt. Respondenterna poängterade att det är viktigt att som arbetsgivare vara transparent angående vad som förväntas och erbjuds på företaget för att bemöta Generation Y's förväntningar. De menar att en arbetstagare som kommer in på företaget med felaktiga förväntningar som inte kan bemötas tenderar att söka sig till en ny arbetsplats. En anställds förväntningar på arbetsplatsen och vad denne anser är attraktiva förmåner kan komma att förändras under karriärens gång. Detta ställer krav på arbetsgivaren att kontinuerligt arbeta för att uppfylla de anställdas förväntningar och fullborda det psykologiska kontraktet för att behålla medarbetare.

Det interna arbetet med employer branding fokuserar på att behålla de befintliga medarbetarna på ett företag. Detta sker genom att medarbetarna har stor möjlighet att påverka sin arbetssituation. Resultatet visar att arbetsgivare i stor utsträckning bemöter förväntningar från medarbetare och strävar efter att individanpassa arbetsplatsen efter deras behov. När Generation Y's förväntningar på exempelvis flexibilitet, social gemenskap samt utvecklande arbetsuppgifter bemöts tenderar de att sprida budskapet vidare och på så vis vara med och skapa ett gott rykte om arbetsgivaren. Resultatet visar att medarbetare som inte får sina förväntningar uppfyllda tenderar att söka sig vidare till andra arbetsgivare som kan leva upp till det psykologiska kontraktet. Vidare visade resultatet att arbetet med employer branding är dynamiskt och kräver kontinuerligt arbete för att hålla sig ajour.

## **Resultatdiskussion**

**En ny generation med nya förväntningar på arbetsplatsen.** Resultatet från intervjuerna visar att respondenterna upplever att Generation Y har nya förväntningar på arbetsgivare jämfört med tidigare generationer på arbetsmarknaden. Generation Y förväntar sig medbestämmande, kompetensutveckling, frihet under ansvar samt inflytande i organisationen. Vidare förväntar de sig en arbetsplats som förändras över tid för att ständigt kunna utvecklas. Detta går i linje med Kapoor och Solomon (2011) som menar att det finns skillnader i olika generationers förväntningar och beteenden då de influerats av olika förhållanden under sin uppväxt. Vidare menar Kapoor och Solomon (2011) att Generation Y's behov till medbestämmande på arbetsplatser grundar sig att de under sin uppväxt blivit upmuntrade till att ifrågasätta och vara delaktiga i beslut som tas.

Respondenterna ser en tydlig skillnad mellan generationerna gällande karriärutveckling. Den äldre generationen har enligt respondenterna inte samma intresse av att utvecklas som Generation Y. Möjlighet till karriärutveckling är en förutsättning för att Generation Y ska stanna på ett företag. Denna skillnad mellan generationerna bekräftas även av Carpenter och de Charon (2014) som menar att Generation Y förväntar sig att en arbetsgivare möjliggör för en snabb karriärutveckling genom att erbjuda kompetensutveckling.

Respondenterna upplevde att framförallt Generation Y har ett behov av att få sina förväntningar bemötta på en arbetsplats. De äldre generationerna har också förväntningar på sin arbetsplats men konsekvenserna när dessa inte bemöts blir inte lika förödande som för Generation Y som tenderar att söka sig till en ny arbetsplats. Enligt Carpenter och de Charon (2014) är framförallt individer från Generation Y som väljer att söka sig till en ny arbetsplats när de upplever att deras förväntningar inte bemöts, vilket går i linje med det framkomna resultatet i föreliggande studie. Vidare visar resultatet att arbetsgivare måste vara lyhörda och gå mot ett mer individanpassat ledarskap för att behålla kompetenta medarbetare och att det är av stort vikt för arbetsgivare att försäkra sig om att nyanställd kan identifiera sig med organisationen och dess värderingar. Tidigare har det väsentliga varit att arbetsgivaren ska hitta en kandidat med enbart rätt kompetens till en tjänst men nu krävs det även att kandidaten ska passa in i organisationen och dess företagskultur samt att kandidatens förutfattade meningar om organisationen överensstämmer med verkligheten. Respondenterna menar att digitaliseringen kan vara en bidragande faktor till att Generation Y har möjlighet att bilda uppfattningar och förväntningar om företag i ett tidigt stadium. De Hauw och De Vos (2010) menar att Generation Y har mycket höga förväntningar på en arbetsgivare redan innan en anställning. Vidare menar De Hauw och De Vos (2010) att detta är något som är utmärkande för generationen och påverkar även hur de formulerar sina psykologiska kontrakt. Fu och Cheng (2012) menar att en arbetstagares attityder och beteende påverkas negativt om inte arbetsgivaren lever upp till det psykologiska kontraktet. Dessa negativa konsekvenser kan yttra sig genom att arbetstagaren kan känna lägre arbetstillfredsställelse, minskat förtroende för företaget och tenderar i större utsträckning söka ett nytt arbete. I föreliggande studie framkom det att vara transparent vid kommunikationen av sitt employer brand är avgörande för att undvika psykologiska kontraktsbrott. Respondenterna menar att det är viktigt med en öppen kommunikation för att undvika oenigheter och missförstånd mellan parterna. Genom att arbetsgivaren är medveten om detta och genom öppen

kommunikation bemöter förväntningarna tenderar arbetstagaren att känna högre arbetstillfredsställelse. Detta är något som Hamilton och von Treuer (2012) bekräftar genom att beskriva det psykologiska kontraktet som fullbordat när arbetstagaren upplever att arbetsgivaren har uppfyllt de befintliga förväntningar och antaganden.

**Betydelsen av en stark företagskultur.** Ett företags kultur genomsyrar hela verksamheten och är det som utmärker en organisation från dess konkurrenter (Shahnawaz & Hassan Jafri, 2011). I resultatet framkom det att det är just genom företagskulturen som företag inom IT-branschen kan utmärka sig. Respondenterna menar att det är stor konkurrens på arbetsmarknaden och de allra flesta arbetsgivarna erbjuder alltifrån konkurrenskraftiga löner till attraktiva förmåner vilket kräver att företag måste erbjuda något unikt för att attrahera medarbetare. I föreliggande studie uppger respondenterna att en stark företagskultur definieras som en inkluderande och varm arbetsplats där alla blir sedda och hörda. Respondenterna menar att förtroende att självständigt ta ansvar för arbetsuppgifter och individanpassa utförandet av dessa också är viktigt i en stark företagskultur.

Utifrån det som framkom i resultatet kan likheter utläsas mellan det som respondenterna anser vara en stark företagskultur och vad Generation Y förväntar sig av en arbetsgivare. I och med att företagen erbjuder det som Generation Y förväntar sig i en stark företagskultur kan det tolkas som att arbetsgivare redan har gjort Anpassningar för att bemöta den yngre generationens förväntningar för att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Enligt Carpenter och de Charon (2014) krävs det att företag är medvetna om att varje generation skiljer sig åt gällande vilka förväntningar de har på en arbetsplats och att en anpassning krävs för att inte konflikter ska uppstå mellan parterna.

I resultatet framkom som tidigare nämnt att de anställda ser ett stort värde i att få möjlighet till arbete som betonas av frihet under ansvar. Respondenterna menar att det för medarbetarna innebär att de har möjlighet att påverka sina egna arbetstider och på vilken plats arbetsuppgifterna utförs utifrån deras individuella behov. Detta överensstämmer med Kultalahti och Viitala (2015) som menar att frihet under ansvar samt möjlighet till individanpassning av arbetsuppgifter är viktiga faktorer för att Generation Y ska trivas på en arbetsplats. Carpenter och de Charon (2014) beskriver att de företag som tillgodoser varje generations förväntningar och styrkor tenderar att bli mer framgångsrika i "war for talent".

Mičík och Mičudová (2018) beskriver att employer branding möjliggör för företag att kommunicera ut en bild av sitt företag för att särskilja sig från konkurrerande organisationer.

För att vara attraktiv på arbetsmarknaden är det av stor vikt att arbetsgivare följer utvecklingen och anpassar sitt employer brand efter vad som anses attraktivt av potentiella och befintliga medarbetare (Mičík & Mičudová, 2018). Detta är även något som respondenterna är medvetna om men menar också att det är utmanande att förmedla företagskulturen till externa parter då det är ett abstrakt begrepp som innefattar många komponenter. I resultatet framkom det att det är eftersträvansvärt att medarbetarna identifierar sig med organisationen och då på eget initiativ visar upp och berättar om hur det är att arbeta där i sina digitala kanaler och fysiska nätverk. Detta menar respondenterna ger en mer representativ bild av företaget och förmedlar en större trovärdighet än om enbart företaget själv skulle sprida budskapet i sina kanaler. Detta går att härleda till De Stobbeleir et al. (2016) som menar att arbetstagare som upplever att deras arbetsgivare lever upp till de förväntningar som finns tenderar att trivas och bli mer entusiastiska på arbetsplatsen. Dessa medarbetare kan då utgöra företagets ambassadörer genom att sprida sin positiva attityd till arbetsgivaren och förmedla den genom sina kanaler till potentiella medarbetare. Medarbetarna har enligt De Stobbeleir et al. (2016) stor möjlighet att vara med och skapa ett gott rykte om arbetsgivaren och stärka dess employer brand.

**Speciellt för IT-branschen.** Digitaliseringen och den snabbt växande IT-branschen har bidragit till att arbetsgivare inom branschen idag konkurrerar om samma kompetens. IT-företagen tävlar om de bästa kandidaterna i det som benämns som “war for talent” (Beechler & Woodward, 2009). En utmaning för fortsatt tillväxt i branschen är att det idag inte finns tillräckligt med spetskompetens för fortsatt utveckling inom verksamhetsområdet (IT&Telekomföretagen, 2017). I föreliggande studie betonar samtliga respondenter att den rådande kompetensbristen har medfört nya utmaningar i att rekrytera kompetenta medarbetare samt att behålla befintliga medarbetare. Respondenterna menar att dessa förhållanden har påverkat hur företag arbetar med rekrytering. Vidare menar respondenterna att det inte längre är lönsamt att annonsera via traditionella platsbanker utan arbetsgivare använda sig av nya metoder och andra plattformar. Detta är något som krävs för att de mest attraktiva kandidaterna redan har ett arbete de är nöjda med och inte aktivt söker några nya arbeten. På grund av detta krävs det nu att arbetsgivare aktivt söker upp attraktiva kandidater där de befinner sig, exempelvis genom ett meddelande på LinkedIn. I och med detta menar respondenterna att de måste kunna erbjuda något unikt som särskiljer dem från konkurrerande företag. Detta är något som överensstämmer med Mičík och Mičudová (2018) som menar

att företag genom att arbeta med employer branding och kommunicera ut det unika fördelarna företaget besitter kan utmärka sig.

Mičík och Mičudová (2018) poängterar att extern employer branding är essentiell vid rekryteringsprocessen då företagets rykte är en betydande faktor i valet av arbetsgivare. För att attrahera de mest kompetenta medarbetarna inom IT-branschen är det därmed av stor vikt att företag har ett starkt employer brand (Mičík & Mičudová, 2018). Detta framkom även i resultatet då ett flertal respondenter beskriver det proaktiva arbetet med extern employer branding för att bygga långsiktiga relationer med potentiella kandidater som förhoppningsvis kan leda till en anställning i framtiden. Vidare menar respondenterna att ett starkt externt employer brand i förlängningen kan leda till att kandidater uppfattar arbetsgivaren som attraktiv och sprider detta genom att tala gott om företaget. En annan viktig aspekt av det proaktiva arbetet för att hitta potentiella medarbetare är att kommunicera sitt employer brand till dessa tidigt i deras karriär. Detta genom att vara aktiv och marknadsföra sig på skolor och studentmässor. Resultatet visar att genom att tidigt exponera sitt employer brand för potentiella medarbetare kan de bilda en uppfattning om hur en anställning skulle vara och sannolikheten är större att företaget uppfattas som attraktivt.

**Kontinuerligt arbete med employer branding.** I resultatet framkom det att IT-branschen är en snabbt växande bransch som kontinuerligt förändras. Respondenterna menar att den snabba utvecklingen inom branschen och i samhället medför att arbetsgivare ständigt måste arbeta med employer branding för att anses som en attraktiv arbetsgivare. Chhabra och Sharma (2012) menar att den starka tillväxten inom IT-branschen har medfört nya utmaningar med att attrahera kompetenta medarbetare. Den stora konkurrensen mellan arbetsgivare har resulterat i att det idag är viktigt att arbeta med employer branding för att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Detta går i linje med resultatet i föreliggande studie där respondenterna iakttagit denna förändring på arbetsmarknaden.

I resultatet framkom det att en uppsjö av arbetsgivare idag konkurrerar om samma medarbetare. I och med detta gäller det för arbetsgivare att vara lyhörda på förändringar i samhället och på vad som efterfrågas av befintliga och potentiella medarbetare. Detta ansågs vara viktigt för att bemöta medarbetarnas förväntningar då de annars riskerar att förlora medarbetarna till en konkurrent som kan bemöta förväntningarna. Detta menar även Kultalahti och Viitala (2015) är viktigt då arbetstagare som upplever att en organisation inte lever upp till det psykologiska kontraktet påverkas negativt. Om arbetstagaren upplever att

arbetsgivaren inte lever upp till sina löften och de förväntningar som finns tenderar det att leda till minskad arbetstillfredsställelse som i slutändan kan leda till ökad personalomsättning.

Den hårda konkurrensen mellan arbetsgivare leder till att eftertraktade medarbetare med specialkompetens kan få många attraktiva jobberbjudanden i veckan. Respondenterna menar att detta ställer krav på arbetsgivare att utmärka sig som företag och erbjuda något unikt för att de anställda inte ska acceptera ett erbjudande från någon konkurrent. Resultatet går i linje med Chhabra och Sharma (2012) som menar att kandidater med specialkompetens inom IT-branschen idag har större möjligheter att ställa krav på sin arbetsituation då de är så eftertraktade.

Det psykologiska kontraktet är dynamiskt och förändras över tid. Detta ställer krav på arbetsgivare att vara uppmärksamma och lyhörda på vad medarbetarna förväntar sig för att upprätthålla en god relation. Det är viktigt att arbetsgivare ständigt omarbetar det psykologiska kontraktet för att bemöta de aktuella förväntningarna från medarbetarna (Ito et al., 2013). I föreliggande studie betonar respondenterna att de har en kontinuerlig dialog med sina medarbetare för att ständigt kunna vidareutveckla och förbättra verksamheten utifrån medarbetarnas behov. Detta sker genom medarbetarundersökningar och fortlöpande uppföljning för att kunna urskilja de förväntningar som finns.

Resultatet visar att trots arbetsgivarnas medvetenhet och vilja kring att anpassa och bemöta varje individs förväntningar finns det utmaningar med detta. I vissa fall kan en potentiell medarbetares förväntningar vara omöjliga för ett företag att bemöta då de exempelvis har en policy eller ekonomiska riktlinjer att förhålla sig till. I dessa fall är det nödvändigt att parterna går skilda vägar. Respondenterna menar att arbetsgivare får se till varje enskilt fall och göra en övervägning huruvida en medarbetares förväntningar kan bemötas. Rousseau et al. (2018) menar att en kandidat har förväntningar på vilka erfarenheter och förmåner de kommer att erhålla under anställningen från första kontakten med ett företag. Vidare menar Rousseau et al. (2018) att dessa förväntningar baseras på individens tidigare erfarenheter och företagets rykte. Arbetstagarens förväntningar ställer sedan krav på arbetsgivaren att bemöta det som efterfrågas.

Sammanfattningsvis visar studiens resultat att företag inom IT-branschen är medvetna om att det finns skillnader mellan olika generationers förväntningar på en arbetsgivare och arbetar aktivt med sitt employer brand för att bemöta detta. Respondenterna uppmärksammade att Generation Y utmärker sig med sina förväntningar och konsekvensen

av att inte bemöta dessa kan leda till negativa följder som exempelvis minskad arbetstillfredsställelse, minskad lojalitet och ökad personalomsättning. Vidare visar studien att trots att företagen är medvetna om skillnaderna mellan olika generationers förväntningar samt innebörden av att inte bemöta dessa finns det stora utmaningar. Detta i och med att företagskulturen kan vara svår att förmedla ut till externa parter och verkligen visa vad som särskiljer en organisation från konkurrenter på arbetsmarknaden. En annan utmaning företagen ställs inför är att IT-branschen är dynamisk och under ständig utveckling vilket leder till att arbetet med employer branding måste fortlöpa kontinuerligt för att ha möjlighet att uppfylla medarbetarnas psykologiska kontrakt.

### **Metoddiskussion**

En kvalitativ metod valdes då syftet med studien var att studera respondenternas perspektiv och tankar av det studerade ämnet. En semistrukturerad intervjuguide utformades för att styra samtalet utifrån studiens syfte och ge möjlighet för respondenterna att utveckla sina svar. Intervjuguiden möjliggjorde för respondenterna att beskriva sin subjektiva upplevelse om det studerade ämnet (Braun & Clarke, 2013).

Valet av metod för insamling av det empiriska materialet möjliggjorde även att ställa följdfrågor till respondenterna för att på så sätt undvika missuppfattningar. Det gav även möjlighet att utveckla och förklara frågorna för respondenterna vilket leder till ökad validitet. Validitet syftar till hur väl studien mäter vad den är avsedd att mäta. Ekologisk validitet handlar om relationen mellan det som studeras och verkligheten. Den ekologiska validiteten är den som är mest relevant i kvalitativ forskning och den syftar till att undersöka om det insamlade materialet kan appliceras i en verklig kontext (Braun & Clarke, 2013).

Pilotintervjuer genomfördes med ett antal bekanta som arbetar med bemanning och rekrytering inom IT-branschen som inte medverkar i studien för övrigt. Dessa utfördes för att ha möjlighet att undersöka hur intervjufrågorna uppfattades samt för att se om de besvarade studiens syfte och frågeställningar. Detta för att kunna stärka studiens validitet genom att möjliggöra för revidering av intervjufrågorna.

Enligt Braun och Clarke (2013) syftar reliabilitet till möjligheten att uppnå samma resultat då studien utförs av en annan forskare och med andra deltagare. I en kvalitativ studie är det ofrånkomligt att forskaren påverkar resultatet. Det insamlade materialet från intervjuer påverkas av hur närvarande intervjuaren är samt dennes intervjuvana. Även forskarens åsikter och tidigare erfarenheter påverkar tolkning och analys av studiens resultat (Braun & Clarke,



2013). Innan föreliggande studie hade ingen av oss insikt i IT-branschen och mycket grundläggande erfarenhet gällande intervjuteknik. Detta är något som vi tror kan ha påverkat resultatet i studien då större förkunskaper hade kunnat möjliggöra att utveckla en starkare intervjuguide, ställa mer relevanta följdfrågor samt tolka resultatet från intervjuerna annorlunda.

Braun och Clarke (2013) beskriver att en kvalitativ studie behöver tillräckligt med insamlat material för att uppnå mättnad. Mättnad beskrivs som den punkt när det insamlade materialet inte längre genererar någon ny information till studien. I studier som undersöker mer känsliga ämnen krävs ett större antal deltagare för att uppnå mättnad eftersom varje deltagare då tenderar att dela med sig av mindre information. I föreliggande studie uppnåddes mättnad efter de åtta intervjuerna.

Braun och Clarke (2013) beskriver att forskaren som intervjuar en respondent är i en maktposition i och med att denna besitter kunskap inom det studerade området och leder intervjun. Vidare beskriver Braun och Clarke (2013) att denna maktposition förändras när forskaren är en ung student som intervjuar personer med hög status inom ett företag. Detta beaktades när vi under intervjuerna i föreliggande studie båda två deltog i alla åtta intervjuer, en som intervjuare och en som observatör. I och med att maktrelationen förändras när det är en ung och oerfaren intervjuare samt att det studerade ämnet inte anses vara känsligt ansåg vi att det inte stred mot några etiska aspekter att båda två deltog.

Braun och Clarke (2013) menar att det är fördelaktigt att spela in en intervju då det hjälper intervjuaren att vara närvarande och lyssna istället för att fokusera på att anteckna. Vidare menar de att en inspelad intervju möjliggör för en mycket mer detaljrik bild av en intervju som även underlättar för analysen och i slutändan ger ett resultat som återspeglar verkligheten. Intervjuerna i föreliggande studie spelades därför in för att undvika missuppfattningar och feltolkningar av materialet.

### **Förslag till vidare studier**

I framtida studier vore det intressant att genom kvantitativ metod undersöka skillnaderna mellan hur chefer och medarbetare upplever att arbetet med intern employer branding påverkar hur väl psykologiska kontrakt uppfylls. Detta är av intresse då cheferna befinner sig i en maktposition genom att de har kontroll över arbetet med employer branding och i vilken utsträckning psykologiska kontrakt uppfylls hos medarbetarna. Parternas uppfattning om hur väl arbetet fortlöper kan skilja sig åt vilket kan leda till oenighet på

arbetsplatser. Blir cheferna medvetna om detta finns möjlighet att förändra hur de kommunicerar sitt interna employer brand för att bemöta förväntningar. En kvantitativ studie skulle även möjliggöra för att ha ett större antal deltagare i studien.

Ytterligare förslag till vidare studier är att undersöka hur de äldre generationerna inom IT-branschen upplever sin arbetssituation. Enligt Kapoor och Solomon (2011) är varje generation präglad av förhållanden och omständigheter från deras tid vilket påverkar deras behov och förväntningar på arbetsplatsen. Detta framkom i föreliggande studies resultat där respondenterna kunde se att de äldre generationerna inte hade samma behov av karriärutveckling som Generation Y utan värdesätter trygghet och stabilitet. Chhabra och Sharma (2012) menar att digitaliseringen och den starka tillväxten i IT-branschen har resulterat i en mer dynamisk arbetsmarknad. I och med detta är det av intresse att undersöka de äldre generationernas upplevelse av att vara mitt i den dynamiska IT-branschen som är under ständig utveckling.

### **Resultatets praktiska relevans**

Resultatet i föreliggande studie är relevant för arbetsgivare framförallt inom IT-branschen men även för företag inom andra verksamhetsområden. Detta för att påvisa hur Generation Y formar sina psykologiska kontrakt och följderna av att inte leva upp till dessa. Arbetsgivare som inte tar hänsyn till de förväntningar som finns från Generation Y riskerar att inte framstå som en attraktiv arbetsgivare och förlora befintliga medarbetare. Den rådande samhällsutvecklingen i och med digitaliseringen kräver att arbetsgivare arbetar aktivt med employer branding för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Vidare är det även viktigt att arbetsgivare är transparenta i arbetet med employer branding och att leva upp till vad som kommunicerats ut för att undvika psykologiskt kontraktsbrott.

## Referenser

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- Ballard Miller, M., Hodge, K. H., Brandt, A., & Schneider, E. A. (2013). The Young and the Restless: Gen Y'ers in the Workplace! Are You Prepared? *FDCC Quarterly*, 63(3), 226-250.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15(3), 273-285. doi:10.1016/j.intman.2009.01.002
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: a practical guide for beginners*. (1. ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Carpenter, M., & de Charon, L. (2014). Mitigating Multigenerational Conflict and Attracting, Motivating, and Retaining Millennial Employees by Changing the Organizational Culture: A Theoretical Model. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(3), 68-84. doi:10.1002/jpoc.21154
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. doi: 10.1108/IJOA-09-2011-0513
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293-302. doi:10.1007/s10869-010-9162-9
- De Stobbeleir, K. E. M., De Clippeler, I., Buyens, D., Caniels, M. C. J., Deprez, J., De Vos, A., & Goedertier, F. (2016). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106–2136. doi:10.1080/09585192.2016.1239120
- Hamilton, S. M., & von Treuer, K. (2012). An examination of psychological contracts, careerism and ITL. *Career Development International*, 17(5), 475-494. doi:10.1108/13620431211269711
- Ito, K. J., Brotheridge, M. C., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752. doi:10.1108/CDI-05-2013-0067

- IT&Telekomföretagen. (2017). *IT-kompetensbristen: En rapport om den svenska digitala sektorns behov av spetskompetens*. Hämtad från <https://www.itot.se/app/uploads/sites/2/imported/ITTelekom-Rapport-Brist-Pa-IT-kompetens-webb.pdf>
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. doi:10.1108/17554211111162435
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114. doi:10.1108/JMP-08-2014-0230
- Manpower. (2016). *Millennial Careers: 2020 Vision - Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts*. Hämtad från [https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1\\_2020Vision\\_lo.pdf?MOD=AJPERES](https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES)
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics and Sociology*, 11(3), 171-189. doi:10.14254/2071-789X.2018/11-3/11
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098. doi:10.1002/job.2284
- Shahnawaz, M. G., & Hassan Jafri, Md. (2011). Determinants of Psychological Contract in IT/ITES Industry. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 27-42.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

## Bilaga 1: Intervjuguide

1. Hur länge har du arbetat här?
2. Vad har du för roll på företaget?
  - Vad har du för arbetsuppgifter?
3. Hur skulle du definiera en attraktiv arbetsgivare?
4. Tror du olika generationer definierar en attraktiv arbetsgivare olika?
  - Kan du utveckla?
  - Förklara hur du tänker
  - Hur har ni upplevt det, kan du ge några exempel?
5. Vad innebär employer branding för dig/er?
6. Hur arbetar ni med employer branding?
  - Hur delaktig är du i arbetet?
  - Vilken är din roll i det arbetet?
7. Kan du berätta hur ni arbetar internt med employer branding?
8. Hur arbetar ni externt med employer branding?
9. Vad upplever du är den största utmaningen i ert arbete med employer branding?
  - Kan du ge exempel?
10. Hur arbetar ni för att hitta rätt kompetens?
  - Upplever ni att det är svårt?
11. Vilka olika kanaler använder ni för att nå ut till olika målgrupper?
  - Varför väljer ni att använda just dessa kanaler?
  - Anpassas det till olika generationer, varför?

- Vilka kanaler vid rekrytering?

12. Hur tror du olika generationers förväntningar på en arbetsgivare skiljer sig åt?

- Kan du ge några exempel?
- Är det någonting du märkt av?
- Hur tror du att detta kan påverka?

13. Generation Y är den senast etablerade generationen på arbetsmarknaden. Hur upplever ni förväntningarna från den generationen?

- Kan du utveckla?

Har du något ytterligare du vill tillägga?

Har du några frågor till mig/oss?

## Bilaga 2: Missivbrev

Förfrågan om att delta i en studie om företag inom IT-branschens arbete med employer branding

Syftet med denna studie är att undersöka hur företag inom IT-branschen arbetar med sitt interna och externa employer brand för att attrahera och behålla medarbetare.

Vi söker deltagare som arbetar inom IT-branschen och har god insikt i företagets rekryteringsprocess och arbetet med företagets employer brand. Deltagande i studien innebär att medverka i en intervju vid ett tillfälle och kommer att omfatta cirka 30 minuter. Intervjun kommer att äga rum i en lugn och ostörd miljö i anslutning till din arbetsplats. Intervjun kommer efter samtycke att spelas in och sedan skrivas ut i text. Den information du lämnar kommer att behandlas konfidentiellt och förvaras inlåst för att ingen obehörig ska kunna ta del av den. I studien kommer inte ditt eller företagets namn nämnas. Deltagandet är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan. Informationen från intervjuerna kommer att sammanställas och analyseras för att ingå i ett examensarbete för Personal- och arbetslivsprogrammet vid Högskolan i Gävle. Efter examensarbetet är färdigställt kommer materialet som samlats in raderas. Examensarbetet kommer att offentliggöras i en databas vid Högskolan i Gävle. Som deltagare får du även ta del av det slutgiltiga examensarbetet.

Ansvariga för studien är Caroline Tedenlind och Julia Beard samt handledare Niklas Halin. Har du frågor om studien är du välkommen att höra av dig till någon av oss.

Caroline Tedenlind  
Student  
Mail: xxxx@gmail.com  
Telefon: xxx-xxx xx xx

Julia Beard  
Student  
Mail: xxxx@gmail.com  
Telefon: xxx-xxx xx xx

Niklas Halin  
Handledare  
Mail: xxxx@gmail.com