



**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
BACHELOROPPGAVE**

**STUDIUM: BACHELOR I ØKONOMI OG  
ADMINISTRASJON**

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN  
FØLGENDE TEMATISKE RETNING:  
**ORGANISASJON OG LEDELSE**

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? **NEI**

**TITTEL: Hva verdsetter millennials og generasjon Z hos en arbeidsgiver? En studie av deres ønsker og preferanser**

**ENGELSK TITTEL: What do Millennials and Generation Z value in an employer? A study of their wishes and preferences**

**FORFATTERE:**

**VEILEDER:**

**ØYVIND OSJORD**

**Kandidatnr:**

1594

**Navn:**

Ine Husebø Bekken

1583

Emma Jonassen

1578

Åshild Marie Hetland Moe

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en avsluttende del av bachelor i økonomi og administrasjon på Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven er spesialisert innenfor organisasjon og ledelse. Oppgaven er blitt skrevet gjennom våren 2024, og tilsvarer 20 studiepoeng. Denne skriveprosessen har vært lærerik og spennende, men også lang og til tider krevende.

Bakgrunnen for oppgaven har vært å undersøke preferansene til de to generasjonene som er i ferd med å overta arbeidsmarkedet; millennials og generasjon Z. Vi håper at denne oppgaven kan bidra til økt forståelse og stimulere til videre forskning og utvikling innen dette feltet. Vi håper også at denne oppgaven kan være med å hjelpe organisasjoner i rekrutteringsprosessen av disse to generasjonene.

Vi vil først og fremst takke alle deltakerne som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen vår. Dere har vært avgjørende for å kunne trekke konklusjoner og komme med anbefalinger. Videre vil vi takke familie for oppmuntring og motivasjon underveis i oppgaven. Vi vil også takke venner og bekjente for inspirasjon, tålmodighet og støtte i prosessen. Sist, men ikke minst vil vi takke vår veileder Øyvind Osjord for god hjelp, veiledning og oppfølging gjennom hele oppgaven.

## Sammendrag

Generasjonsinndeling har lenge vært et verktøy for å forstå og analysere trekk ved kollektiv atferd og holdninger over tid. De siste tiårene har to distinkte generasjoner; milleniumsgenerasjonen og generasjon Z, trådt inn på arbeidsarenaen med sine unike perspektiver og forventninger. I denne bacheloroppgaven har hovedformålet vært å kartlegge hva millennials og generasjon Z verdsetter på en arbeidsplass. Problemstillingen for denne bacheloroppgaven er: «*Hva verdsetter millennials og generasjon Z hos en arbeidsgiver?*». Oppgaven har en kvantitativ tilnærming, og ved hjelp av teori, tidligere forskning, deler av The Deloitte global 2023 Gen Z and Millennial Survey samt en egen spørreundersøkelse, har vi fått innsikt i hva millennials og generasjon Z verdsetter.

Oppgaven skal også svare på fire forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke faktorer er de viktigste for å skape arbeidsengasjement og motivere millennials og generasjon Z på arbeidsplassen?**
- 2. Hvilke ønsker har millennials og generasjon Z hos en arbeidsgiver?**
- 3. Hvilke likheter og ulikheter i forventninger og ønsker på arbeidsplassen eksisterer mellom millennials og generasjon Z?**
- 4. Hvordan kan organisasjoner tilpasse seg for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere fra millennials og generasjon Z?**

Basert på svarene fra våre respondenter og respondentene til Deloitte, fremkommer det at millennials og generasjon Z verdsetter flere av de samme elementene på en arbeidsplass. Lønn, utviklingsmuligheter, et godt arbeidsmiljø, givende arbeid, jobbsikkerhet og fleksibilitet – inkludert muligheten for hjemmekontor og bedre balanse mellom arbeid og fritid – er sterkt verdsatt av begge generasjonene hos en arbeidsgiver. Det er viktig å merke seg at samfunnsmessige endringer som økonomisk uro eller pandemier kan påvirke hva folk verdsetter. Dette ble spesielt tydelig etter Covid-19-pandemien, der flere av respondentene gav uttrykk for endrede ønsker, spesielt knyttet til fleksibilitet, hjemmekontor og digitale møter, samt en større vektlegging av balansen mellom jobb og fritid. Disse faktorene er også blant det som både millennials og generasjon Z verdsetter høyest på en arbeidsplass i dag.

Funnene i denne studien kan bidra til å øke forståelsen blant norske bedrifter for hva som verdsettes av millennials og generasjon Z på arbeidsplassen. Dette kan være til nytte for bedrifter i rekrutteringsprosessen, i utviklingen av ansatte og i arbeidet med å beholde dem. Dersom arbeidsgiverne imøtekommer arbeidstakernes ønsker og preferanser på arbeidsplassen, kan det føre til økt arbeidsengasjement og motivasjon blant de ansatte. Med en aldrende arbeidsstyrke og eldrebølgen som er på vei, er det avgjørende å forstå hva disse dominerende generasjonene på arbeidsmarkedet verdsetter. Dette er et aktuelt tema i dagens samfunn, men det krever ytterligere forskning.

## **Abstract**

Generational categorization has long been a tool for understanding and analyzing traits of collective behavior and attitudes over time. In recent decades, two distinct generations, the Millennial generation and Generation Z, have entered the workplace with their unique perspectives and expectations. The main objective of this bachelor's thesis has been to assess what Millennials and Generation Z value in a workplace. The research question for this thesis is: "What do Millennials and Generation Z value in an employer?" The thesis adopts a quantitative approach, and through theory, previous research, parts of The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey, and a self-conducted survey, we gained insights into what Millennials and Generation Z value.

The thesis also aims to address four research questions:

- 1. What are the key factors for creating work engagement and motivating Millennials and Generation Z in the workplace?**
- 2. What are the desires of Millennials and Generation Z from an employer?**
- 3. What similarities and differences exist in expectations and desires in the workplace between Millennials and Generation Z?**
- 4. How can organizations adapt to recruit, develop, and retain employees from Millennials and Generation Z?**

Based on the responses from our participants and the respondents in the Deloitte survey, it appears that Millennials and Generation Z value many of the same things in the workplace. Factors such as salary, development opportunities, a positive work environment, fulfilling work, job security, and flexibility— including remote work and a better work-life balance – are highly valued by both generations in an employer. It is important to note that societal changes like economic uncertainty or pandemics can influence what individuals value. This was particularly evident after the Covid-19 pandemic, where several respondents expressed changing desires, particularly regarding flexibility, remote work, digital meetings, and a heightened emphasis on work-life balance. These factors are also among the highest valued by both Millennials and Generation Z in the workplace today.

The findings of this study can provide Norwegian businesses with increased insights into what Millennials and Generation Z value in a workplace. This can assist companies in recruitment, development, and retention efforts. By meeting the desires and preferences of these generations in the workplace, it can lead to greater work engagement and motivated employees. With an aging workforce and the impending wave of retirement, it is crucial to understand what these two generations, who are becoming dominant in the workforce, value. This is a relevant topic in today's society, but one that requires further research.

## Innholdsfortegnelse:

<i>Forord</i> .....	2
<i>Sammendrag</i> .....	3
<i>Abstract</i> .....	5
<i>Figurliste</i> .....	9
<b>1.0 Introduksjon</b> .....	<b>11</b>
<i>1.1 Valg av tema og motivasjonen bak dette valget</i> .....	11
<i>1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål</i> .....	11
<i>1.3 Oppgavens disposisjon</i> .....	13
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>14</b>
<i>2.1 Generasjonsteori</i> .....	14
2.1.1 Generasjonsinndeling.....	14
2.1.2 Generasjonene .....	17
2.1.3 Generasjoners verdier og forventninger på arbeidsplassen .....	20
<i>2.2 Motivasjon</i> .....	21
2.2.1 Maslows behovsteori og forventningsteori.....	22
2.2.2 Indre og ytre motivasjon .....	24
2.2.3 Hvordan rekruttere de beste medarbeiderne?.....	25
<i>2.3 Well-being</i> .....	27
<i>2.4 Arbeidsengasjement</i> .....	28
<i>2.5 Den nye arbeidsplassen</i> .....	28
2.5.1 Covid-19 .....	29
2.5.2 Fjernarbeid og fleksibilitet:.....	29
2.5.3 Arbeidstidsordninger:.....	30
2.5.4 Jobb-fritid- balansen: .....	30
2.5.5 Teknologi .....	31
2.5.6 Bærekraft .....	31
2.5.7 Mental helse.....	32
2.5.8 Tilbakemelding og karriereutvikling: .....	32
<b>3.0 Litteraturoversikt</b> .....	<b>33</b>
<i>3.1 The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey:</i> .....	33
3.1.1 Jobb-fritid-balansen: .....	34
3.1.2 Fleksibilitet og fjernarbeid:.....	35
3.1.3 Bærekraft og klima:.....	36
3.1.4 Mental helse:.....	37
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>39</b>
<i>4.1 Valg av metode</i> .....	39
<i>4.2 Spørreundersøkelsen</i> .....	41
4.2.1 Innsamling av bakgrunnsstoff og implementering av spørreundersøkelsen:.....	41
4.2.2 Pre-test: .....	42

4.2.3 Utvalg: .....	42
4.2.4 Design og utforming av spørsmål: .....	43
4.3 Vurdering/evaluering av metode: .....	44
4.3.1 Reliabilitet: .....	45
4.3.2 Validitet: .....	46
<b>5.0 Dataanalyse .....</b>	<b>50</b>
5.1 Generelle spørsmål: .....	50
5.2 Endringer som ble gjort under Covid-19 på arbeidsplasser .....	52
5.3 Forventninger og ønsker på arbeidsplassen .....	56
5.4 Motivasjon og arbeidsplassen i utvikling: .....	61
5.5 Fleksibilitet og jobb-fritid balansen: .....	68
5.6 Karriereutvikling og tilbakemelding .....	72
5.7 Klima og bærekraft:.....	76
5.8 Mental helse:.....	77
5.9 Avslutningsvis: .....	81
5.10 Sammenligning med Deloitte sin Global 2023 Gen Z and Millennial survey .....	82
<b>6.0 Diskusjon .....</b>	<b>85</b>
6.1 Hvilke faktorer er de viktigste for å skape arbeidsengasjement og motivere millennials og generasjon Z på arbeidsplassen?.....	85
6.2 Hvilke ønsker har millennials og generasjon Z hos en arbeidsgiver? .....	87
6.3 Hvilke likheter og ulikheter i forventninger og ønsker på arbeidsplassen eksisterer mellom millennials og generasjon Z? .....	90
6.4 Hvordan kan organisasjoner tilpasse seg for å både rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere fra millennials og generasjon Z? .....	92
<b>7.0 Konklusjon .....</b>	<b>96</b>
7.1 Videre forskning .....	97
<b>8.0 Litteraturliste: .....</b>	<b>99</b>
8.1 Bøker: .....	99
8.2 Rapporter:.....	100
8.3 Tidsskriftartikler og kilder fra internett:.....	101
<b>9.0 Vedlegg 1 - Spørreundersøkelsen.....</b>	<b>104</b>



## Figurliste

Figur 1 Fordeler og ulemper med eksternt arbeid .....	36
Figur 2 Når er du født? .....	51
Figur 3 Hvilket kjønn er du? .....	51
Figur 4 Hvilken situasjon er du i nå? .....	52
Figur 5 Har dine ønsker på arbeidsplassen/en potensiell arbeidsplass endret seg etter Covid-19? .....	53
Figur 6 Hvis ja på spørsmål over, hva har eventuelt endret seg? .....	53
Figur 7 Hvis du svarte annet på spørsmålet over, hvilke ønsker endret seg? .....	54
Figur 8 Hvis ja på spørsmål om dine ønsker på arbeidsplassen har endret seg etter covid-19, ønsker du at endringer som ble gjort under covid-19 skal bli værende? .....	55
Figur 9 Hvis du svarte annet, vennligst spesifiser .....	55
Figur 10 Når du skal søke jobb, hvilke prioriteringer setter du høyest? .....	56
Figur 11 Hvor lojal føler du deg til arbeidsplassen? .....	57
Figur 12 Hvor mange arbeidsplasser ser du for deg å ha/ønsker å ha gjennom din arbeidskarriere etter endt utdanning? .....	57
Figur 13 Hvor stor stillingsprosent ønsker du å ha? .....	58
Figur 14 I lys av dagens diskusjoner om alternative arbeidsmodeller. Gitt lik lønn, hvilken ordning kunne du tenkt deg? .....	59
Figur 15 Vanlig pensjonsalder er per i dag 67år. Det er uvisst hvordan situasjonen vil være når millennials og generasjon Z skal pensjonere seg. Når ønsker du/ser du for deg å pensjonere deg? .....	60
Figur 16 Hvor ser du for deg at din terskel går for å søke ny jobb? .....	60
Figur 17 Hva motiverer deg mest på arbeidsplassen/fremtidig arbeidsplass? .....	61
Figur 18 Hvor mye har lønn å si for deg? .....	62
Figur 19 I hvilken grad har fleksibilitet og mulighet til hjemmekontor betydning når du søker jobb? .....	63
Figur 20 Hvor viktig er teamarbeid for deg i en arbeidshverdag? .....	64
Figur 21 Hvor viktig er gode teknologiske og digitale løsninger for deg på arbeidsplassen/når du søker jobb? .....	65
Figur 22 Hvor viktig er det for deg med et godt arbeidsmiljø? .....	65
Figur 23 Hvor viktig er det for deg med sosiale arrangementer utenom arbeidstiden? .....	66
Figur 24 Hvor viktig er det for deg med en mangfoldig arbeidsstyrke/kollegaer? .....	66
Figur 25 Eldrebølgen kommer, og våre generasjoner må jobbe lenger for å håndtere en aldrende befolkning. Hva mener du skal til for at ansatte holder seg lenger i jobb enn generasjonene før dem? .....	67
Figur 26 Hvor høyt verdsetter du muligheten til fleksitid? .....	68
Figur 27 Er muligheten for hjemmekontor viktig for deg? .....	69

Figur 28 Hvor mange dager ønsker du å sitte på hjemmekontor om du kunne valgt? .....	70
Figur 29 Hvor viktig er det for deg å ha en god balanse mellom jobb og fritid? .....	71
Figur 30 Hvor viktig er det for deg å utvikle deg på arbeidsplassen? .....	72
Figur 31 Hvor viktig for deg er det å få tilbud om kurs for å øke din kompetanse? .....	73
Figur 32 Når det gjelder kompetanseheving, hvordan ønsker du å lære? .....	74
Figur 33 Hvor viktig for deg er det med regelmessige tilbakemeldinger på ditt arbeid fra ledelse og kollegaer generelt?.....	75
Figur 34 Når du søker jobb hvor stor betydning har det for deg at arbeidsplassen har fokus på klima og bærekraftige løsninger?.....	76
Figur 35 Synes du det er viktig at arbeidsplassen din/en potensiell arbeidsplass tar konkrete tiltak for å bekjempe klimaendringer? .....	77
Figur 36 Føler du at din arbeidsgiver tar mental helse på alvor? .....	78
Figur 37 Når du søker jobb, er det å ha en arbeidsgiver som tar mental helse på alvor viktig for deg? .....	79
Figur 38 Hva tror du skal til for å forbedre mental helse blant ansatte på arbeidsplassen? .....	80
Figur 39 En studie fra Deloitte viser at 61 prosent av generasjon Z bytter jobb innen to år hvis ikke arbeidsgiveren sørger for at de får solide utviklingsfordeler i bytte mot å være lojale. De ser hovedsakelig etter tre ting: godt arbeidsmiljø, fleksible arbeider og god lønn. Hvis du skulle valgt en av disse tre, hva er viktigst for deg? .....	81

## **1.0 Introduksjon**

### **1.1 Valg av tema og motivasjonen bak dette valget**

Generasjonsspørsmål er et stadig tilbakevendende tema i samfunnsdebatten, og generasjonsrelaterte spørsmål på arbeidsplassen er jevnlig oppe for diskusjon. I dagens arbeidsmarked står arbeidsgivere overfor nye utfordringer når det gjelder å tiltrekke, beholde og motivere sine ansatte. Når millennials og generasjon Z nå er i ferd med å ta over arbeidsmarkedet, har det oppstått et skifte i forventninger og verdier hos arbeidstakere. Begge disse generasjonene har vokst opp i en tid preget av teknologiske fremskritt, økt globalisering og en stadig skiftende arbeidslivsstruktur. Det er derfor avgjørende for arbeidsgivere å forstå hva som verdsettes av disse generasjonene for å kunne utvikle en attraktiv arbeidsplass, og opprettholde høy motivasjon og engasjement hos arbeidstakere.

Studien vår springer ut av en personlig interesse for temaer knyttet til generasjonene, samt endringene i arbeidsmarkedet, samfunnet og verdiene til både millennials og generasjon Z. Vi er en gruppe med medlemmer fra begge disse generasjonene, og er selv i ferd med å etablere oss i arbeidslivet. Dette temaet er både spennende og lærerikt for oss, og vi er personlig nysgjerrige på hva disse to generasjonene verdsetter mest på en arbeidsplass. Vi ønsker å utforske om det er store forskjeller mellom disse generasjonene, og hva organisasjoner bør fokusere på ved rekruttering av arbeidstakere fra både millennials og generasjon Z.

### **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Hovedformålet med denne oppgaven er å se på hva millennials og generasjon Z verdsetter hos en arbeidsgiver. Disse to generasjonene utgjør en betydelig del av arbeidsstyrken, og deres verdier og preferanser har vist seg å være forskjellige fra tidligere generasjoner. Derfor har det blitt viktigere for arbeidsgivere å forstå hva som er viktig for disse generasjonene for både å tiltrekke, beholde og motivere de på en arbeidsplass. Problemstillingen som denne oppgaven tar sikte på å besvare er:

**Hva verdsetter millennials og generasjon Z hos en arbeidsgiver?**

Problemstillingen skal besvares ved hjelp av fire forskningsspørsmål:

- **Hvilke faktorer er de viktigste for å skape arbeidsengasjement og motivere millennials og generasjon Z på arbeidsplassen?**
- **Hvilke ønsker har millennials og generasjon Z hos en arbeidsgiver?**
- **Hvilke likheter og ulikheter i forventninger og ønsker på arbeidsplassen eksisterer mellom millennials og generasjon Z?**
- **Hvordan kan organisasjoner tilpasse seg for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere fra millennials og generasjon Z?**

Denne problemstillingen, samt forskningsspørsmålene, har både fordeler og begrensninger. En av fordelene er at det er et relevant og aktuelt tema da disse to generasjonene utgjør en betydelig del av arbeidsstyrken. Samtidig er det en betydelig del av generasjon Z som er på vei inn i arbeidslivet, og ved å undersøke hva de verdsetter, kan arbeidsgivere tilpasse sine strategier for å tiltrekke seg og beholde disse unge arbeidstakerne. En annen fordel med dette temaet er at det kan bidra til å forbedre arbeidsforholdene, ved at arbeidsgiveren får større innsikt i hva arbeidstakerne verdsetter og ønsker seg på en arbeidsplass.

En begrensning knyttet til denne studien er generaliseringen av hva som verdsettes av millennials og generasjon Z, gitt deres store og mangfoldige natur. Det er utfordrende å generalisere individuelle verdier og preferanser innenfor disse generasjonene på grunn av den brede variasjonen som finnes. Videre kan kontekstuelle faktorer som geografisk plassering, bransje, personlige omstendigheter og individuelle forskjeller påvirke hva enkeltpersoner verdsetter hos en arbeidsgiver. For å oppnå mer spesifikke og tilpassede svar til ulike arbeidsplasser, kunne vi ha valgt å segmentere respondentene basert på generasjon, kjønn, arbeidssituasjon og bransje. Det er viktig å være oppmerksom på disse begrensningene i studien. Samtidig har vi valgt en problemstilling og forskningsspørsmål som fokuserer på å identifisere hva disse to generasjonene som helhet verdsetter hos en arbeidsgiver, uavhengig av kontekstuelle forskjeller. Dette for å frembringe svar som kan være nyttige for alle typer arbeidsgivere.

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene bruker vi teori, en tidligere studie fra Deloitte og egeninnsamlet data gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse. Dette vil gi innsikt i disse to generasjonenes egne oppfatninger og erfaringer knyttet til hva de verdsetter hos en arbeidsgiver. Gjennom denne oppgaven håper vi å bidra til en økt forståelse av hva som er viktig for millennials og generasjon Z når de vurderer og velger arbeidsgiver. Resultatene fra studien kan være verdifull for arbeidsgivere og organisasjoner som ønsker å tiltrekke og beholde talentfulle ansatte fra begge disse generasjonene.

### **1.3 Oppgavens disposisjon**

Oppgaven er organisert i ni hoveddeler. Kapittel 1 fungerer som en introduksjon til temaet, hvor vi forklarer motivasjonen bak valg av tema. Her presenteres også problemstillingen og forskningsspørsmålene. I kapittel 2 gjennomgår vi generasjonsteori, inndelingen av generasjoner og deres verdier og forventninger på arbeidsplassen. Etter en grundig gjennomgang av generasjonene, fokuserer vi på sentrale temaer relatert til problemstillingen og spørreundersøkelsen. Først diskuterer vi motivasjon, inkludert motivasjonsteorier, indre og ytre motivasjon, og strategier for å rekruttere dyktige medarbeidere. Deretter tar vi opp temaene well-being og arbeidsengasjement. Videre beskriver vi arbeidsplassen i utvikling, med temaene covid-19, fjernarbeid, fleksibilitet, arbeidstidsordninger, jobb-fritid-balansen, teknologi, bærekraft, tilbakemelding og karriereutvikling. I kapittel 3 gir vi en litteraturoversikt basert på Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey, strukturert etter de samme temaene som den senere blir sammenlignet med i oppgaven. Kapittel 4 presenterer metodene vi har brukt, med en gjennomgang av hvordan spørreundersøkelsen ble utformet og gjennomført, samt evaluering av dataenes reliabilitet og validitet. Kapittel 5 omhandler dataanalysen, hvor vi kort forklarer resultatene fra spørreundersøkelsen og presenterer grafisk informasjon for hvert spørsmål. Analysen avsluttes med en delvis sammenligning av våre funn med Deloitte-undersøkelsen. Kapittel 6 er diskusjonskapittelet, hvor vi besvarer de fire forskningsspørsmålene. I kapittel 7 oppsummerer og konkluderer vi, gir svaret på problemstillingen og diskuterer implikasjonene for fremtidig forskning. Til slutt følger referanseliste og vedlegg.

## **2.0 Teori**

I teorikapittelet starter vi med å definere generasjonsteori og deretter gå inn på inndelingen av generasjonene samt deres påvirkning på arbeidslivets verdier og forventninger. Etter å ha gitt en grundig oversikt over generasjonsteorien, vil vi forklare de ulike temaene som også er berørt i vår spørreundersøkelse. Et av hovedtemaene er motivasjon og utviklingen av arbeidsplassen, hvor vi også ser på rekruttering av forskjellige typer ansatte. De andre temaene som er relevante i vår undersøkelse, relaterer seg til preferansene til generasjon Z og millennials, og de blir ofte diskutert når man snakker om den moderne eller utviklende arbeidsplassen. Disse temaene inkluderer teknologi, covid-19, fjernarbeid og fleksibilitet, jobb-fritid-balansen, arbeidstidsordninger, tilbakemelding og karriereutvikling, bærekraft og mental helse. Hvert av disse begrepene blir kort forklart.

### **2.1 Generasjonsteori**

Generasjonsinndeling har lenge vært et verktøy for å forstå og analysere trekk ved kollektiv atferd og holdninger over tid. De siste tiårene har to distinkte generasjoner, milleniumsgenerasjonen og generasjon Z, trådt inn på arbeidsarenaen med sine unike perspektiver og forventninger. Når arbeidsgivere søker å tilpasse seg disse endringene, reiser det seg spørsmål om hva som egentlig verdsettes av disse yngre arbeidstakerne, og hvilke faktorer som kan forklare eventuelle forskjeller mellom dem. For å kaste lys over dette temaet, vil denne oppgaven utforske hva som kjennetegner millennials og generasjon Z når det gjelder forventninger til arbeidsgiver. Først vil vi undersøke teorien om generasjonsinndeling, og deretter dykke ned i spesifikke trekk ved disse to generasjonene.

#### **2.1.1 Generasjonsinndeling**

Generasjoner som konsept oppstod allerede på 1800-tallet, da den franske leksikografen Emile Littré definerte en generasjon som "all men living more or less in the same time" (Laskow, 2014). Før dette var begrepet brukt primært til å omtale biologiske slektsledd, fortrinnsvis mannlige, i betydning bestefedre, fedre, sønner og så videre (Laskow, 2014). Sosiale generasjoner slik vi kjenner konseptet i dag er et relativt nytt konsept. Den tyske sosiologen Karl

Mannheim sin behandling av fenomenet generasjoner betraktes som det mest systematiske og utviklede innenfor sosiologien (Pilcher, 1993). Gjennom sitt essay “The problem of Generations” presenterer han teorier som utforsker hvordan samfunnsmessige endringer og historiske begivenheter påvirker dannelsen av generasjonelle identiteter og verdier. Mannheim definerte en generasjon som en gruppe individer av samme alder hvis medlemmer deler viktige, særegne historiske begivenheter og erfaringer innenfor en viss tidsperiode. Han presiserer at slike delte erfaringer har oppstått i en formbar fase i individene sitt liv. Disse erfaringene har videre bidratt til deres meningsdannelse og på så måte dannelsen av kollektive generasjonsidentiteter. Mannheim skiller mellom slike sosiale generasjoner fra slektsrelaterte generasjoner.

Videre skiller Mannheim også tydelig fra konkrete grupper som sekter, stammer og andre organisasjoner dannet med spesifikke formål. Felles for sistnevnte grupper er at medlemskap i en slik konkret gruppe forutsetter kjennskap til hverandre, samt er definert av spesifikke strukturer, regler, verdier eller overbevisninger. Medlemmer av en sosial generasjon deler vanligvis visse opplevelser og erfaringer på grunn av den tidsmessige konteksten de er født inn i uavhengig av om man har kjennskap til hverandre, mens medlemmer av konkrete grupper kan dele mer spesifikke interesser, tro eller tilhørighet. Mens konkrete grupper kan ha spesifikke mål, verdier eller formål som skiller dem fra andre grupper, har en sosial generasjon ikke nødvendigvis et felles mål eller formål utover en delt erfaring fra de bredere samfunnsmessige endringene de har opplevd.

Avgrensingen mellom generasjonene er ikke en eksakt vitenskap, men er heller ikke vilkårlig satt. Avgrensningene for generasjoner er vanligvis et resultat av en kombinasjon av akademisk forskning, demografiske studier, og populærkultur. Dette foregår i et samspill mellom forskere, demografer, medieanalytikere, og andre som studerer sosiale trender og kulturelle fenomener. Ofte vil forskere samle og analysere data om fødselsår, livsstil, verdier, og andre faktorer for å identifisere mønstre og skille mellom ulike generasjoner. Selv om det kan diskuteres hvorvidt disse avgrensningene er nøyaktig og relevant, kan de ses på som nyttige verktøy for å forsøke å forstå og beskrive sosiale dynamikker og kulturelle skifter som finner sted over tid. Det er noe variasjon i nøyaktig årstall blant ulike definisjoner av generasjonene. Det forekommer også noe

variasjon i hvor langt tidsrom som utgjør de ulike generasjonene, men utgjør som regel et sted mellom 15-20 år. Pew Research Center, en amerikansk forskningsinstitusjon, har utført omfattende studier om generasjoner og deres egenskaper. Vi vil benytte deres definerte tidsperspektiver for generasjonene.

I det følgende skal vi definere generasjonene som har eksistert de siste hundre årene der det fremdeles er gjenlevende generasjonsmedlemmer. Dette inkluderer silent generation, baby boomers, generasjon X, millennials, generasjon Z. Generasjonen som er født etter 2012 og til i dag blir gjerne kalt generasjon alfa, men i og med at disse ikke er gammel nok til å delta i mange studier, er det enda ikke tilstrekkelig datagrunnlag til å si mye om trender blant disse.

Beskrivelsen av generasjonene under er i stor grad hentet fra Twenge (2023). Twenge baserer sin beskrivelse av generasjonene på et bredt utvalg av spørreundersøkelser som strekker seg fra 1947 til 2022 med til sammen 39 millioner respondenter (Twenge, 2023, s. 22-23). Hun understreker at selv om viktige historiske hendelser naturlig nok påvirker alle generasjonene, er det vesentlig for henne å knytte hendelser til den generasjonen der dette utgjør en formende opplevelse (Twenge, 2023, s. 20-25).

Det er viktig å merke seg at Twenge i stor grad tar utgangspunkt i amerikanere i sin skildring, og at dette kan føre til at noen beskrivelser og trender kan være spesifikke for den amerikanske konteksten. Imidlertid har vi forsøkt å skille ut det som også sannsynligvis gjelder for norske generasjonsmedlemmer. Selv om vi må være forsiktige med direkte overføring av funn fra en kulturell kontekst til en annen, kan vi argumentere for at de store historiske hendelsene som påvirker generasjonene, i stor grad vil ha universell relevans. Globaliseringen har bidratt til å skape et mer sammenkoblet samfunn, og derfor kan vi forvente at påvirkningen av disse hendelsene også vil være mer lik for de seneste generasjonene, som millennials og generasjon Z, på tvers av forskjellige nasjonale og kulturelle bakgrunner.



### 2.1.2 Generasjonene

Den stille generasjonen (the Silent Generation), født mellom 1928 og 1945, ble formet av andre verdenskrig og preget av gjenoppbyggingen etter krigen. Etter en tid preget av turbulens og usikkerhet, valgte mange fra denne generasjonen å gifte seg ung, stifte familie og leve stille og rolige liv (Twenge, 2023, s.34). Til tross for dette spilte de en viktig rolle i kampen for rettferdighet og likestilling, med aktivister som bidro til borgerrettighets-, kvinnefrigjørings- og LHBTQ-bevegelsene (Twenge, 2023, s. 45)

Mens aktivistene fra den stille generasjonen startet disse bevegelsene, var det medlemmene i den påfølgende babyboomer-generasjonen (Baby boomers), født mellom 1946-1964, som gjorde kjerneverdiene til denne motkulturen mainstream (Twenge, 2023, s. 68). Økt individualisme, vektlegging av personlig frihet og selvrealisering preget generasjonen. Dette førte med seg en rekke samfunnsmessige endringer, og resulterte blant annet i at fruktbarhetstallet sank betydelig, samtidig som man så en markant økning i skilsmisser (Twenge, 2023, s. 68-78).

Til tross for å være den første generasjonen som opplevde internettrevolusjonen, var generasjon X (født mellom 1965-1980) også den siste generasjonen som opplevde en analog barndom. De var også de første som opplevde den sterkt individualistiske kulturen fra 60-tallet fra barndommen av (Twenge, 2023, s. 118). Mange generasjon X-medlemmer ble såkalte "latchkey"-barn, i betydning barn som måtte låse seg selv inn hjemme etter skoletid. Dette mens begge foreldrene var på jobb før organisert barnepass ble utbredt. Dette bidro til å gjøre disse generasjonsmedlemmene selvstendig og ansvarlige. (Twenge, 2023, s. 126). Generasjon X var lidenskapelig opptatt av klima- og miljøkampen, faktisk i enda høyere grad enn dagens generasjon Z, ifølge flere undersøkelser. (Twenge, 2023, s. 163). Høye ambisjoner og selvfokus preget også generasjon X, og gjenspeilet seg i deres fremtidsambisjoner (Twenge, 2023, s. 133). Samtidig ble generasjonen ofte omtalt som pessimistiske, kyniske og mistroiske, noe som undersøkelsesdata også her bekreftet. (Twenge, 2023, s. 142). På tross av dette klarte generasjon X-ere likevel å forme både kulturen og teknologien i stor grad, med mange av dagens ledende teknologiselskaper grunnlagt av generasjon X-ere. (Twenge, 2023, s. 120)

Millenniumsgenerasjonen (født mellom 1981 og 1996) kom til verden i en tid preget av omfattende samfunnsmessige endringer, inkludert utbredt tilgjengelighet av prevensjon og lovlig abort. Med andre ord var millennials sannsynligvis den mest planlagte og ønskede generasjonen hittil. De ble oppdratt med en tro på en lys fremtid og hadde store forhåpninger til seg selv (Twenge, 2023, s.178). Den økende individualismen fra de foregående generasjonene ble løftet til nye høyder av millennials. De trodde ikke bare at individet var viktig, men det aller viktigste (Twenge, 2023, s.178). Som en spesielt ønsket generasjon, ble foreldre svært opptatt av å tilrettelegge for "berikende aktiviteter" for barna sine, og denne generasjonen ble oppdratt av det som ofte kalles "helikopterforeldre", med en foreldrestil preget av omfattende veiledning og tilsyn (Twenge, 2023, s. 179). Dette står i sterk kontrast til den avslappede foreldrestilen som generasjon X fikk oppleve. Dette skiftet førte til at voksenlivet for mange millennials ble møtt med et uventet sjokk, noe som senere gav opphav til millennial-uttrykket "adulthood". Dette refererer til de nødvendige, men ofte kjedelige, ansvarsene som følger med å være voksen, slik som arbeid, betaling av regninger og husarbeid. Når millennials begynte å komme inn på arbeidsmarkedet på 2000-tallet, begynte det å versere historier om unge ansatte som forventet forfremmelser etter bare noen få måneders erfaring på jobben, og andre som trengte konstant ros og ikke tålte kritikk. Dette førte til at Time Magazine i 2013 kalte millennials for "Me Me Me Generation" og generasjonen ble omtalt som den mest krevende arbeidsstyrken noensinne. (Twenge, 2023, s.188). Twenge poengterer at mens dette kanskje ikke var rettferdig overfor alle i denne generasjonen, viser trenddata at det var en reell endring i hvordan unge mennesker så på seg selv.

Millennials er også den første generasjonen som vokste opp med internett samt fremveksten av sosiale medier. Denne teknologiske utviklingen har ført til store endringer i hvordan millennials kommuniserer og samler informasjon sammenlignet med tidligere generasjoner. På det personlige plan venter millennials lenger med å gifte seg og få barn enn tidligere generasjoner. De er også mindre religiøse og mer knyttet til teknologien, da de var den første generasjonen som vokste opp med internett. (Twenge, 2023, s. 209-210). Undersøkellesdata viser at mens mange millennials hadde en lykkelig ungdomstid, har flere av dem slitt med mental helse som voksne. Noen forskere mener at dette kan skyldes at de har høye forventninger til voksenlivet som ikke ble oppfylt. Andre tror det kan ha sammenheng med det faktum at de er mindre tilknyttet

religiøse eller sosiale institusjoner enn tidligere generasjoner. Winograd og Hais (2008, s. 86) har hevdet at millennials har en sterk fellesskapsorientering. Dette blir i stor grad tilbakevist basert på data fra *Monitoring the Future* og *American Freshman* som antyder det motsatte (Twenge & Campbell, 2012, s. 16). Det er også mulig at økt bruk av sosiale medier har bidratt til økningen i depresjon og ensomhet blant millennials. (Twenge, 2023, s. 243-245)

Generasjon Z (født mellom 1997-2012) er den første generasjonen som ikke kjenner en verden uten internett, og er "digitalt innfødte". Denne generasjonen utviser også sterk individualisme, med fokus på personlig uttrykk og selvrealisering. Generasjonen har markert seg som svært engasjert i samfunnsaktivisme og politiske spørsmål, og bruker ofte sosiale medier som en plattform for å uttrykke sine meninger og mobilisere for endring. De er opptatt av temaer som rase, kjønnsidentitet, LHBTQ-rettigheter og klima. For eksempel har klesbransjen vektlagt å markedsføre seg som "grønn" i møte med yngre generasjoner (Dabija, 2018, s. 12-13).

Generasjon Z har også gitt opphav til begreper som "cancel culture" og "snowflake generation". (Twenge, 2023, s. 274). Disse begrepene refererer til trenden der meninger eller handlinger som oppfattes som støtende eller skadelige blir boikottet eller fordømt i offentligheten, og der generasjon Z blir sett på som overfølsomme eller lettkrenkede.

Generasjonen følger trenden med å vokse opp sakte og utsette voksenlivet ved å avvente ekteskap og barn. I tillegg viser de en tendens til å distansere seg fra tradisjonelle ungdomsaktiviteter utenfor skolen, som fester, kjøring og deltidsjobber (Twenge, 2023, s. 270-272). Samtidig er de svært aktive på sosiale medier, noe som har blitt deres primære form for sosialt samspill. Denne økte bruken av sosiale medier har imidlertid blitt knyttet til økende symptomer på depresjon og angst blant generasjon Z. Det har vært en signifikant nedgang i mental helse blant ungdom og unge voksne siden 2012, og studier viser at generasjon Z-tenåringer opplever markant mer ensomhet sammenlignet med tidligere generasjoner på samme alder. Ungdom er også mindre tilfredse med livene sine og med seg selv, noe som kan indikere lavere selvtillit og dårligere mental helse. (Twenge, 2023, s. 283).

### 2.1.3 Generasjoners verdier og forventninger på arbeidsplassen

Som vi har sett, er ikke generasjoner utelukkende definert av sine fødselsår, men også av de historiske, kulturelle og teknologiske hendelsene som har formet deres verdier og perspektiver. Flere elementer kan ha hatt betydelige konsekvenser for hvordan ulike generasjoner ser på arbeid og arbeidsgivere. Eksempler på slike faktorer inkluderer pandemier, industrielle revolusjoner, verdenskriger og den påfølgende økonomiske utviklingen. Økonomiske forhold som depresjoner, resesjoner og perioder med økonomisk vekst kan også ha påvirket generasjonenes syn på jobbtrygghet, karriereambisjoner og forholdet til arbeidsgivere. Generasjoner som har opplevd økonomisk usikkerhet kan ha en annen tilnærming til jobbsikkerhet og økonomiske belønninger enn de som har vokst opp i mer stabile tider. Sosiale og politiske bevegelser har sannsynligvis spilt en viktig rolle i å forme generasjoners verdier og forventninger til arbeidslivet. Borgerrettighetsbevegelser, feminisme, miljøbevissthet og andre lignende bevegelser har bidratt til å øke bevisstheten rundt viktige samfunnsproblemer, noe som igjen kan påvirke generasjonenes syn på deres etiske og sosiale ansvar i arbeidslivet. Globalisering og fremvekst av ny teknologi, spesielt internettet og sosiale medier, har bidratt til økt tilgang på informasjon og kommunikasjon på tvers av landegrensene. Dette kan ha endret måten generasjoner ser på karrieremuligheter og samarbeid på arbeidsplassen. Et slikt samspill av historiske, kulturelle, økonomiske, sosiale, politiske og teknologiske faktorer kan ha bidratt til å skape forskjeller mellom generasjonenes verdier, forventninger og prioriteringer når det gjelder arbeid og arbeidsgivere.

I en studie utført av Bencsik, Horváth-Csikós og Juhász (2016) ble arbeidsverdiene til fire generasjoner ved arbeidsplasser undersøkt: boomer generasjonen, generasjon X, milleniumsgenerasjonen og generasjon Z. Studien baserte seg på både litteraturstudier fra tidligere forskning, samt egne kvantitative undersøkelser via spørreskjemaer, og kvalitative studier via dybdeintervju og fokusgrupper. Ifølge forfatterne antas arbeidsverdiene til forskjellige generasjoner å variere betydelig basert på deres livserfaringer, verdier og holdninger. Boomer generasjonen verdsetter villig og frivillig kunnskapsdeling. De har en kollektivistisk og enhetlig tilnærming til synet på arbeid, og tålmodighet, myke ferdigheter (soft skills), respekt for tradisjoner og hardt arbeid står som sentrale verdier (Bencsik et al., 2016). Blant generasjon X fant de et mer selvorientert og middels langsiktig syn på arbeid, og generasjonsmedlemmene

verdsetter kunnskapsdeling basert på gjensidighet og samarbeid (Bencsik et al., 2016). Millennials viser en egosentrisk og kortsiktig tilnærming til arbeid. De verdsetter fleksibilitet, mobilitet, et bredt men overfladisk kunnskapsgrunnlag, og suksessorientering (Bencsik et al., 2016). Denne generasjonen setter også stor pris på muligheten til å jobbe i et inkluderende og mangfoldig miljø, og verdsetter meningsfullt arbeid og personlig utvikling (Bencsik et al., 2016). Generasjon Z antas å ha et enda mer overfladisk og umiddelbart syn på arbeid. De foretrekker virtuelle samarbeidsformer og kommunikasjon, og verdsetter rask tilfredsstillelse, initiativ og tilgang til informasjon (Bencsik et al., 2016). Forfatterne antyder riktignok at studien ikke uten videre lar seg gjelde som representativ. Dette kan henge sammen med manglende sammenligningsmateriale i forskningen, og at studien kun omfatter 410 respondenter. Funnene er likevel konsistente med andre studier og indikerer at generasjonene har ulike verdier og prioriteringer når det gjelder arbeid.

## **2.2 Motivasjon**

Mennesker blir motivert av ulike faktorer, og å ha motiverte ansatte kan føre til bedre resultater for en organisasjon. Individuer har forskjellige preferanser og behov på arbeidsplassen, og når disse behovene blir møtt, øker motivasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.233). Det er derfor viktig å forstå hva som skaper motivasjon blant ansatte på arbeidsplassen. Det finnes flere motivasjonsteorier i litteraturen og forskningen, men de relevante teoriene for vår problemstilling inkluderer Maslows behovsteori og forventningsteori.

Alle organisasjoner er avhengige av å ha ansatte som gjør en innsats, og de ansatte er organisasjoners viktigste ressurser. De ferdigheter og kunnskaper som den ansatte har, er den viktigste kapitalen til organisasjoner og blir stadig viktigere for suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 228). For å klare å beholde og utvikle de riktige ansatte, er det viktig med motiverte ansatte. Motivasjon er definert som kreftene i en person som påvirker retningen, intensiteten og utholdenheten til innsatsen for målrettet arbeid (McShane & Glinow, 2023, s. 166). De tre nøkkelordene retning, intensitet og utholdenhet har ulik betydning. Retning refererer til hva personen er fokusert på å oppnå, det vil si målet de jobber mot. Intensitet er den fysiske, kognitive og emosjonelle energien personen bruker i øyeblikket for å nå målet. Utholdenhet

handler om hvor lenge folk opprettholder innsatsen sin mot målet. Motivasjon handler med andre ord om at ansatte utøver varierende nivåer av innsats, i varierende tid og mot ulike mål (McShane & Glinow, 2023, s. 166).

Det å forstå motivasjon i organisasjoner er viktig. Glade og motiverte ansatte jobber generelt bedre. Mennesker jobber for å få lønn, men de motiveres også av andre faktorer som for eksempel å gjøre en god jobb, et godt arbeidsmiljø, fleksibilitet og å bli verdsatt (Palffy, 2015, s.88). Ikke-økonomiske belønninger driver den daglige motivasjonen mer enn hva lønn og økonomiske goder gjør (Palffy, 2015, s. 89). Ansatte som trives på jobb, har en større tendens til å bli værende i bedriften over tid. Kompetente og motiverte ansatte kan blant annet bidra til at organisasjonen får et økonomisk fortrinn og et konkurransefortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 228). Det er derfor viktig å legge til rette slik at ansatte for dekket sine behov og preferanser, slik motivasjonen øker og de vil bli værende i en organisasjon. Motiverte ansatte er også med på å skape et godt arbeidsmiljø. En ansatt tilbringer nesten halvparten av sitt våkne liv på en arbeidsplass. Det er derfor viktig at de ansatte trives på arbeidsplassen, og har mulighet for vekst og utvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 229).

### **2.2.1 Maslows behovsteori og forventningsteori**

Kognitiv motivasjonsteori handler om hvordan mennesker behandler informasjon og hvordan de bruker informasjonen som grunnlag for sine handlingsvalg (Holt et al., 2019, s. 460).

Forventningsteori er en form for kognitiv motivasjonsteori, og handler om at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe, for eksempel en belønning eller noe man ønsker seg (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 230). Sentralt i

forventningsteorien står begrepet valens, som handler om at en ikke kan forvente at mennesker vil yte noe ekstra for å få noe de ikke er interessert i (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 231).

Nøkkelen er å avklare hva den enkelte ansatte ønsker, og så tilby dette som belønning. Hvis en ansatt sterkt ønsker å bli forfremmet eller ha mulighet til flere dager med hjemmekontor, vil den ansatte arbeide hardt for dette, mens en som er mindre interessert i dette, lar seg ikke motivere av dette. Generelt handler det ofte om at mennesker handler for å dekke sine behov (Jacobsen &

Thorsvik, 2021, s. 232). Maslows behovsteori er blant de mest brukte innenfor denne typen teori. Maslows behovshierarki ble utviklet av psykologen Abraham Maslow på 1940-tallet, og er en mye brukt motivasjonsteori den dag i dag (McShane & Glinow, 2023, s. 170). Han mente at mye av den forskningen som var gjort til nå ignorerte et sentralt menneskelig motiv som er å oppnå personlig vekst (Holt et al., 2019, s.462).

Maslow argumenterte for at alle mennesker har fem grunnleggende behov (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 232).:

1. Fysiologiske behov som blant annet sult, tørst og søvn
2. Sikkerhetsbehov som både er fysisk og følelsesmessig sikkerhet
3. Sosiale behov som vennskap og tilhørighet
4. Behov for anerkjennelse som for eksempel status og prestisje
5. Behov for selvrealisering som handler om hvorvidt en får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial

Disse ulike behovene motiverer handlinger for å oppnå tilfredsstillelse. De fleste mennesker følger et hierarki av behov, med de fysiologiske behovene som mest grunnleggende, fulgt av de andre i den rekkefølgen de er presentert. Først må de grunnleggende fysiologiske behovene tilfredsstilles før man kan fokusere på sikkerhetsbehovene og så videre (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 232). Imidlertid kan rekkefølgen av behov variere for noen individer. For eksempel kan behovet for anerkjennelse eller selvrealisering være så dominerende for noen at det overskygger både fysiologiske og sosiale behov (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 232). Ifølge Maslow er det en antakelse at de fleste mennesker opplever delvis tilfredsstillelse og delvis mangel på tilfredsstillelse på alle nivåer av behov, og motivasjon kan ofte være drevet av flere behov samtidig (McShane & Glinow, 2023, s. 170).

Maslows behovspyramide har innvirkning både på organisatoriske faktorer som motiverer ansatte og på tilfredsstillelse av behov. Fysiologiske behov som motiverer kan omfatte lønn og arbeidstidsordninger (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 233), som tilfredsstilles gjennom materielle goder og en balansert arbeids- og fritidssituasjon. Ansatte verdsetter disse behovene ulikt, der

noen setter stor pris på lønn, mens andre prioriterer fleksibilitet og balanse mellom arbeid og fritid høyere. Sikkerhetsbehovene dreier seg om arbeidsforholdene, som fast ansettelse og en trygg arbeidsplass. Sosiale behov som motiverer inkluderer et godt arbeidsmiljø, arbeidsgrupper og medarbeiderorientert ledelse, som kan gi en følelse av tilhørighet som mange ansatte verdsetter høyt. Behov for anerkjennelse kan tilfredsstilles gjennom tilbakemeldinger på arbeidet, tildeling av tittel og posisjon, samt oppnåelse av status og prestisje. Noen mennesker har også et behov for selvrealisering, som kan drives av utfordrende oppgaver og muligheten til å utnytte sine kreative evner. Dette behovet tilfredsstilles gjennom personlig utvikling og følelsen av å oppnå resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 233). Maslow mener at de fleste mennesker fokuserer så mye på å tilfredsstille de lavere behovene i hierarkiet at de bruker lite tid på å oppnå selvrealisering og sitt fulle potensial. Han argumenterer også for at personer som når det høyeste nivået i behovspyramiden og oppnår selvrealisering, kan bidra betydelig både til samfunnet og på arbeidsplassen (Holt et al., 2019, s. 463).

Samtidig har behovsteorien til Maslow vært gjenstand for kritikk. Blant annet at det er uklart hva som ligger i behovskategoriene, og at det er empirisk utfordrende å fastslå om de fem ulike behovstypene er organisert hierarkisk (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 232). Den har manglende fleksibilitet, der han antyder at et behov må være tilfredsstillt før man kan gå videre til neste behov. Det er da begrensende, og i mange tilfeller er det ikke slik. Den tar heller ikke hensyn til kontekstuelle forskjeller ved at behovene til enkeltpersoner vil variere avhengig av deres livssituasjon, kulturelle bakgrunn og personlige verdier. Noen studier indikerer at selv om våre grunnleggende behov ikke er oppfylt, kan behovet for selvrealisering og anerkjennelse likevel være betydningsfullt. Videre kan behovene våre bli rangert ulikt av ulike individer (Stai, 2022). For enkelte kan sikkerhetsbehovet knyttet til det fysiske miljøet være av størst betydning, mens for andre kan behovet for tilhørighet være av større betydning. Til tross for kritikken av Maslows behovsteori, tilbyr den viktige innsikter som hvordan ulike behov påvirker menneskers motivasjon og atferd (Stai, 2022).

### **2.2.2 Indre og ytre motivasjon**

Maslows teori gir viktige innsikter med hensyn på å utforme effektive belønningssystemer. Ansatte blir motivert til handling når de ser muligheter til å tilfredsstille sine behov. Individer har



forskjellige behov og preferanser, som også kan endre seg i ulike livsfaser. I en organisasjon er det viktig å huske at medarbeidere motiveres av forskjellige faktorer, og disse kan også endre seg over tid. Noen blir motivert av høyere lønn eller bonuser, mens andre finner motivasjon i å ha gode kolleger og muligheten til å delta i sosiale arrangementer som firmaturer (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 233). En tilfredsstillende behov for både å få ytre belønninger og indre belønninger. Ytre belønninger er de nederste behovene i pyramiden og er knyttet til at man får noe for å gjøre jobben som lønn, status og jobbsikkerhet. Indre belønning er selve opplevelsen av å gjøre noe en mener er viktig og godt (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 234). En skiller også derfor mellom ytre motivasjon og indre motivasjon da mennesker verdsetter motivasjonen ulikt.

Ytre motivasjon er når årsaken til motivasjonen ligger utenfor selve arbeidsoppgaven, mens indre motivasjon er når kilden til motivasjon er knyttet til selve arbeidsoppgaven og opplevelsen av å jobbe med oppgaven (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 234). Ytre motivasjon kan fremmes av å legge til rette for karrieremuligheter og utvikle gode belønningssystemer. Indre motivasjon fremmes gjennom selve arbeidsoppgavene, og ved riktig arbeidsutforming skal det gi oss glede, mening og gode opplevelser. Prososial motivasjon er en annen type motivasjon, og handler om ønsket om å gjøre noe for andre, noe mange mennesker motiveres av. Prososial motivasjon er veldig positivt på en arbeidsplass (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 235). De fleste drives altså av både ytre, indre og prososial motivasjon, og de overlapper hverandre på flere områder. Når mennesker opplever glede i jobben, får muligheten til å hjelpe andre og mottar positiv belønning, fører dette til høyt motiverte ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 237).

### **2.2.3 Hvordan rekruttere de beste medarbeiderne?**

Arbeidslivet er i endring, og folk bytter jobb oftere i dag enn tidligere. Det er viktig for bedrifter å ha fokus på rekruttering, spesielt i dagens arbeidsmarked der det er stor konkurranse om den beste menneskelige kapitalen og med dagens generasjoner som har endrede ønsker enn tidligere. Det er som regel de mest verdifulle medarbeiderne som har andre karrierealternativer, og derfor er det viktig for organisasjoner å vite hva de kan gjøre for å rekruttere og holde på disse verdifulle ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 259). Rekruttering er de aktiviteter som er

utført av organisasjonen med formålet om å identifisere og tiltrekke mulige ansatte (Wilkinson et al., 2021, s. 73). Ifølge noen er rekruttering “den mest kritiske HR-funksjonen for organisasjonens overlevelse eller suksess.” (Wilkinson et al., 2021, s. 73). En nyoppstått trend blant arbeidstakere er endrede prioriteringer til ønsker på en arbeidsplass og hva som tiltrekker dem til ulike organisasjoner. Ifølge en global forskningsstudie utført av Employer Branding Consultant Universum i 2019, er det flere kriterier nyutdannede ser etter hos potensielle arbeidsgivere. Dette inkluderer en god balanse mellom arbeid og fritid, sikre og stabile jobbmuligheter, muligheten til å være leder, være kreativ/innovativ, oppleve intellektuell utfordring, og føle at de bidrar til samfunnsnytte (Wilkinson et al., 2021, s. 75). Den økende betydningen av jobb-fritid-balanse og fleksibilitet er spesielt viktig for millennials (Wilkinson et al., 2021, s. 75). I moderne stillingsannonser fremhever mange selskaper blant annet sitt fokus på balanse mellom arbeid og privatliv, tilrettelegging for fleksibilitet og muligheter for hjemmekontor for å tiltrekke seg attraktive kandidater i rekrutteringsprosessen.

Den mest brukte måten å knytte ansatte til organisasjonen på er ved bruk av formelle kontrakter, men det kan også gjøre at man går glipp av potensielle ansatte som ikke vil binde seg for lenge til en kontrakt. I dag er det økende interesse om hvordan man kan knytte ansatte følelsesmessig til organisasjonen, såkalt psykologisk kontrakt mellom den ansatte og organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 259). Her er tillit og gjensidighet viktige faktorer. Psykologiske kontrakter kan binde personer til organisasjoner på ulike måter. For eksempel kan man bindes til en organisasjon fordi man liker seg der, trives i jobben og det sosiale miljøet eller at man føler seg som en del av organisasjonen. Et annet eksempel er at personer knyttes til organisasjonen ved at kostnader forbundet med å slutte overstiger den eventuelle nytten man får ved å slutte. Organisasjoner gir personer lønn, fritid, frynsegoder arbeidsvilkår og mer, som er så gode at det å slutte kan bety tap for den enkelte (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 259). Forskning har konkludert med at det viktigste for at folk ikke ønsker å slutte i en organisasjon, er tilstedeværelsen av følelsesmessige bånd. De organisasjoner som har sterke prosedyrer for sosialisering og en god organisasjonskultur, har også flere fornøyde ansatte som ikke har planer om å slutte (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 260).

Teamarbeid har blitt en stor del av mange sin arbeidshverdag i større grad de siste tiårene (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 251). Denne endringen fører til at sosiale forhold er viktigere for å forklare den indre motivasjonen. Det som kan øke den indre motivasjonen er samhandling med andre for å utføre en jobb, tilbakemelding fra andre, sosial støtte fra kollegaer og ledelse og kontakt med mennesker utenfor organisasjonen som kunder eller klienter (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 251). For å skape en motiverende arbeidsplass må en altså legge til rette slik at oppgavene den enkelte skal utføre er motiverende, samtidig legge til rette for sosial samhandling, støtte og tilbakemeldinger (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 252).

### **2.3 Well-being**

Med økt fokus på psykisk helse som en sentral del av folkehelsearbeidet, øker også behovet for positivt ladde begreper knyttet til psykisk helse (Folkehelsemeldingen, 2015). Helsedirektoratet har derfor tatt i bruk det internasjonale begrepet «well-being», som er et begrep som i internasjonal forskning ofte blir brukt når sammenhengen mellom arbeidsforhold og trivsel undersøkes. Likevel er det et begrep som rommer mer utover materiell velstand, slik at det norske ordet «velstand» ikke er tilstrekkelig til å beskrive det som kan som kan forklares som et flerdimensjonelt konsept. I et notat forfattet på vegne av Helsedirektoratet, oppsummeres begrepet til å bety en tilstand av generell trivsel og tilfredshet med livet (Carlquist, Helsedirektoratet, 2015). Det gjelder fysisk, psykisk og sosialt velvære, og innebærer også følelsen av å ha kontroll over ens liv og å kunne håndtere utfordringer på en effektiv måte.

I arbeidssammenheng knyttes aspekter som motivasjon, tilbakemeldinger, karriereutvikling og arbeidstidsordninger direkte opp mot well-being-perspektivet. Disse faktorene kan spille en vesentlig rolle for ansattes trivsel og tilfredshet på arbeidsplassen, da de bidrar til å skape et miljø som fremmer følelsen av mestring, autonomi, sosial støtte og mening i arbeidet. Derfor er det avgjørende for organisasjoner å ta hensyn til disse aspektene for å sikre en positiv arbeidskultur og økt well-being blant ansatte.

## **2.4 Arbeidsengasjement**

Arbeidsengasjement anses som avgjørende for vellykket ledelse av en produktiv arbeidsstyrke i organisasjoner (Wilkinson et al., 2021, s. 363), og spiller også en rolle i arbeidstakere sin well-being. Mange bedrifter ser på arbeidsengasjement som et middel for å forbedre sin ytelse og øke konkurranseevnen. Engasjerte ansatte, sammenlignet med mindre engasjerte kolleger, legger ned flere timer og arbeider med større intensitet og retning, noe som fører til høyere produktivitet og organisatorisk suksess. (Wilkinson et al., 2021, s. 363). Videre viser engasjerte ansatte også høyere nivåer av økt jobbtilfredshet, forpliktelse og positiv atferd i organisasjonen, samtidig som de har lavere intensjoner om å forlate jobben. (Wilkinson et al., 2021, s. 363) Dette høye nivået av engasjement gir ansatte en følelse av formål og tilhørighet på arbeidsplassen, og kan dermed innvirke positivt til deres generelle trivsel og tilfredshet i livet. Ved å føle seg verdsatt og involvert i organisasjonens mål og verdier, kan ansatte oppleve en styrket følelse av well-being, både i arbeidssituasjonen og i privatlivet. Av den grunn er arbeidsengasjement ikke bare viktig for organisasjonens suksess, men også for den enkelte ansattes velvære, da det bidrar til å skape en positiv arbeidskultur og fremmer en følelse av tilfredshet og trivsel.

## **2.5 Den nye arbeidsplassen**

De yngre arbeidstakerne, særlig generasjon Z og millennials, har nye forventninger til arbeidsplassen. Dette omfatter teknologi, bærekraft, lederskap, HR og beliggenhet (Chan et al., 2023; Senabeikeland, u.å.). Etter Covid-19-pandemien står arbeidsgivere overfor ansatte med nye krav og behov. Den nye arbeidsplassen refererer til endringer og utvikling som skjer på arbeidsplasser og i arbeidsmiljøer på grunn av teknologiske fremskritt, endrede arbeidsmønstre og arbeidstidsordninger, samt samfunnsmessige faktorer som covid-19-pandemien og arbeidstakere nye forventninger (Senabeikeland, u.å.). Den nye arbeidsplassen gir både muligheter og utfordringer for både arbeidsgivere og arbeidstakere. Her vil vi kort forklare de samme temaene som vi tar opp i spørreundersøkelsen: covid-19, fjernarbeid og fleksibilitet, jobb-fritid-balansen, teknologi, bærekraft, mental helse, arbeidstidsordninger, karriereutvikling og tilbakemeldinger. Disse temaene er sentrale i arbeidslivet, spesielt på den moderne arbeidsplassen som stadig vokser frem.

For å tiltrekke den nye generasjonen av arbeidstakere må arbeidsgivere gjøre arbeidsplassen mer attraktiv for dem. Førsteamanuensis ved BI, Ole I. Iversen, peker på behovet for å gjøre arbeidsplassen tiltalende for den nye generasjonen av arbeidstakere (Iversen, 2024). Det blir stadig vanligere med økt fleksibilitet og frihet på arbeidsplasser, noe som gjør det lettere for arbeidstakere å oppnå bedre balanse mellom arbeid og fritid. Fleksibilitet og frihet på arbeidsplassen kan bidra til at arbeidstakere føler seg mer verdsatt da det gir dem autonomi og kontroll over sitt arbeid, samt viser tillit til deres kompetanse og behov. Dette skaper et miljø preget av respekt og gjensidig tillit mellom arbeidsgiver og ansatte, noe som igjen kan øke trivselen og engasjementet på arbeidsplassen.

### **2.5.1 Covid-19**

Covid-19 har spilt en avgjørende rolle i transformasjonen av arbeidsplasser og arbeidshverdagen. Ved utbruddet av viruset måtte verden omstille seg, og mange bedrifter måtte tilrettelegge for fjernarbeid via blant annet hjemmekontor, som et tiltak for å begrense smitte. Førsteamanuensis ved BI, Anne Berit Swaneberg, har undersøkt endringene i arbeidslivet som følge av pandemien. Hun påpeker at mange har satt pris på den økte fleksibiliteten i den nye arbeidshverdagen, og at det kanskje er nye vaner vi ønsker å beholde (Swaneberg, 2021). Teknologiske verktøy som Zoom og Teams har spilt en avgjørende rolle under Covid-19, og er sannsynligvis kommet for å bli. Swaneberg fremhever også tilliten som ble bygget opp da flertallet av arbeidstakerne jobbet hjemmefra. Det ble observert at "produktiviteten økte og at medarbeiderne tok på seg mer ansvar" (Swaneberg, 2021). Til slutt blir det sett på aktivitetsmønsteret til ansatte som arbeider hjemmefra. Det bemerkes at ansatte beveger seg betydelig mindre når de jobber hjemme, som har ført til utvikling av nye oppfordringer der det oppfordres til å ta pauser for å bevege seg mellom møter.

### **2.5.2 Fjernarbeid og fleksibilitet:**

Den økende digitaliseringen har åpnet for flere muligheter for økt fleksibilitet i arbeidshverdagen. Som tidligere nevnt har covid-19-pandemien akselerert økningen av fleksible arbeidsløsninger og fjernarbeid. Fleksibilitet refererer til ulike arbeidsmåter, inkludert økt deltidsarbeid og arbeid utenfor kontoret, for eksempel hjemmekontor, som i stor grad støttes av

teknologi (Wilkinson et al., 2021, s. 10). Slike tilbud bidrar ifølge Wilkinson et al. (2021) til økt variasjon i arbeidet, samtidig som de reduserer stress, øker velvære og balanserer arbeidsbelastningen. Økt fleksibilitet fører til variasjon i arbeidet, noe som kan forbedre ansattes stressnivå og velvære, samtidig som det reduserer risikoen for arbeidsrelatert belastning (Wilkinson et al., 2021, s. 10). Både fjernarbeid og fleksibilitet er begreper som blir stadig mer utbredt på arbeidsplasser, hovedsakelig på grunn av teknologiske fremskritt og etter covid-19-pandemien.

### **2.5.3 Arbeidstidsordninger:**

Arbeidstidsordning er når på døgnet arbeidet skjer. I Norge skal dette skal være avtalt i arbeidsavtalen til hver arbeidstaker (skatteetaten, u.å.). Det ble i 2023 lagt ut et representantforslag om mer fleksible og fremtidsrettede arbeidstidsordninger (Stortinget, 2023). Bakgrunnen for forslaget er arbeidstakere sitt ønske om “å ta selvstendige beslutninger og ha større påvirkning på og mer fleksibilitet i sin arbeidshverdag” (Stortinget, 2023). Det tas og begrunnelse i koronapandemien, hvor hjemmekontor ble mye brukt. I tillegg til en mer fleksibel arbeidstidsordning, finnes det også andre alternativ som en 6-timers arbeidsdag i stedet for 8 timer. Regjeringen har lagt ut en artikkel om en 6-timers arbeidsdag, men de skriver selv i forslaget at det finnes lite forskning på arbeidsmodellen og at de få resultatene som finnes, ofte er negative (Olberg, u.å.). En annen ordning som har blitt utprøvd på noen arbeidsplasser er firedagers arbeidsuke. På disse arbeidsplassene har da produktiviteten doblet seg og trivselen blitt bedre. Dette er en trend som er voksende, og som stadig flere bedrifter ønsker å utprøve (4 day week, u.å.).

### **2.5.4 Jobb-fritid- balansen:**

Jobb-fritid-balansen refererer til forholdet mellom arbeidsliv og andre livsområder. Å oppnå en sunn balanse mellom jobb og privatliv kan være utfordrende. Fjernarbeid og hjemmekontor har i økende grad blitt den nye normalen i arbeidslivet, spesielt etter Covid-19, og dette fører til at skillet mellom arbeid og fritid blir mindre tydelig for mange. For noen kan dette føre til økt fleksibilitet og dermed en bedre balanse mellom jobb og privatliv. Livsbalanse er viktig for å

oppretholde en sunn balanse mellom arbeid, familie og fritid (Adeccobloggen, u.å.). Det handler om å håndtere jobboppgaver og personlige livsaspekter på en måte som ikke går negativt utover hverandre. Mangel på balanse kan påvirke både den mentale og fysiske helsen negativt. I dagens arbeidsliv opplever ansatte stadig mer press, og teknologiske løsninger kan bidra til at grensen mellom arbeid og fritid blir mer utydelig (Adeccobloggen, u.å.).

### **2.5.5 Teknologi**

Bruken av teknologi har vært en stor faktor som har ført til endring på de fleste arbeidsplasser. Bruken av ulike digitale plattformer, digital kommunikasjon og sosiale medier har endret arbeidsplassen. Statistisk sentralbyrå skriver i en artikkel på deres hjemmeside at «teknologiske endringer har dyptgående innvirkning på samfunnet» (SSB, 2018). Dette vil si at teknologi blant annet er med på å øke produktiviteten og veksten, samt endre arbeiderenes arbeid. Med andre ord er teknologien med på å skape en ny arbeidsplass. Videre skriver SSB at teknologi kan skape nye jobber og muligheter for sosial klatring. Teknologi har medført mange fordeler for arbeidsplasser, som for eksempel økt effektivitet, bedre kommunikasjonsmetoder, og mer fleksibilitet med fjernarbeid. Imidlertid har det også ført til noen utfordringer, slik som behov for informasjonssikkerhet, opplæring i teknologiske ferdigheter, og økt kompleksitet med hensyn til balansen mellom jobb og fritid.

### **2.5.6 Bærekraft**

Bærekraft er ifølge FN «en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.» (FN, 2023). FN har utarbeidet 17 felles bærekraftsmål som gjelder for hele verden. Mange bedrifter har valgt ut noen av disse målene som fokusområder. Dette betyr at mange bedrifter legger vekt på bærekraft og tar beslutninger basert på prinsipper for bærekraftig utvikling. Bærekraft i en bedrift omfatter flere faktorer, inkludert håndtering av avfall på en bærekraftig måte, reduksjon av utslipp, og fokus på å skape bærekraftige samfunn og miljøer som fremmer en bedre arbeidshverdag. Å etablere bærekraftige arbeidsplasser er til fordel både for organisasjonen, de ansatte og samfunnet som helhet.

### **2.5.7 Mental helse**

Ifølge Helsenorge omhandler psykisk helse våre tanker, følelser, hvordan vi opplever oss selv i møte med andre og i hverdagen (Helsenorge, 2023). Videre forklarer Helsenorge at god psykisk og mental helse innebærer å trives i hverdagen, føle tilhørighet, finne mening i livet og kunne håndtere vanlige utfordringer som oppstår. Verdens Helseorganisasjon (WHO) publiserte i 2022 en rapport om den mentale helse-tilstanden i verden. Rapporten gir forslag til praksis som bør gjennomføres for å bedre mental helsetilbudet (WHO, 2022). Rapporten viser til at 14% av verdens ungdom lever med en mental lidelse, dette tilsvarer 1 av 8 personer. Fra begynnelsen av covid-19 pandemien, var det også en oppgang på 25% av tilfeller av depresjon og angst (WHO, 2022). Arbeidstilsynet skriver på sine hjemmesider at psykiske plager er en av de viktigste årsakene til sykefravær og frafall i arbeidslivet (Arbeidstilsynet, 2024). Arbeidsrelaterte psykiske plager som det vises til er «lettere symptom på angst og depresjon som er forårsaket eller forverret av forhold på arbeidsplassen» (Arbeidstilsynet, 2024). Disse arbeidsrelaterte psykiske plagene kan ha flere årsaker, som blant annet høye krav og lav kontroll, rollekonflikter, emosjonelle krav, jobbusikkerhet og urettferdig behandling for å nevne noen.

### **2.5.8 Tilbakemelding og karriereutvikling:**

Tilbakemeldinger kan gis både som positive og negative, i form av hva som er gjort bra og hva som kan gjøres bedre. I følge forskning.no (2017) kan “konstruktive tilbakemeldinger gi flinkere ansatte”. Dette viser hvordan tilbakemeldinger oppleves som viktig for en arbeidstaker.

Tilbakemelding kan være en viktig del av en arbeidshverdag, da den gir en pekepinne om jobben gjøres bra eller dårlig og eventuelle forslag til forbedring. Videre ses det også på viktigheten av muligheten til karriereutvikling. Dette kan være i form av for eksempel kurs, opplæring eller videreutdanninger. Karriereutvikling er viktig både for arbeidstaker og arbeidsgiver, da det kan være med på å fylle et tomrom av kompetanse som gagnar begge parter (Wilkinson et al., 2021, s. 125).



### **3.0 Litteraturoversikt**

Deler av spørreundersøkelsen vi har utført, skal sammenlignes med deler av spørreundersøkelsen til Deloitte. Her kommer en oversikt over litteraturen fra Deloitte global 2023 Gen Z and Millennial Survey som er relevant for vår problemstilling og sammenligning. Temaene er jobb-fritid balansen, fleksibilitet og fjernarbeid, bærekraft og klima og mental helse. Dette resulterer ikke i en fullstendig sammenligning, men en forenklet sammenstilling av de relevante aspektene.

#### **3.1 The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey:**

Det multinasjonale selskapet Deloitte har årlig en undersøkelse som ser på kravene til generasjon Z og millennials når det gjelder arbeid og verden rundt dem. Undersøkelsen fra 2023 var den 12. utgaven. Deloitte er et verdensomspennende selskap, og er en ledende aktør som tilbyr tjenester innen advokattjenester, revisjon, finansiell rådgivning, risikoanalyse og konsulentvirksomhet. De har mer enn 415.000 ansatte spredt over 150 land (Deloitte, 2024).

Fremtidens arbeid utvikler seg raskt og påvirkes av preferansene og ønskene til både generasjon Z og millennials. Hvert år gjennomfører Deloitte en undersøkelse med fokus på endringer som skjer på arbeidsplasser og i verden rundt, der de vurderer fremgang og hvordan man skal håndtere tilbakeslag. Temaene de tar opp inkluderer bærekraft og sosialt ansvar, balanse mellom jobb og fritid, fleksibilitet og fjernarbeid, mental helse, trakassering på arbeidsplassen og økonomiske bekymringer. Noen av disse temaene har også vært relevante for oss i vår undersøkelse, og vi har valgt å sammenligne noen av svarene i vår spørreundersøkelse for å se om vi finner tilsvarende tendenser blant våre respondenter (Deloitte, 2023).

Spørreundersøkelsen ble utført i slutten av 2022, og ble fulgt opp med kvalitative intervjuer i mars 2023. Målet var å undersøke hvordan de siste tre årene har påvirket generasjon Z og millennials, og hvordan deres erfaringer på arbeidsplasser har utviklet seg siden den gang. I de siste tre årene før undersøkelsen ble utført dominerte Covid-19-pandemien globalt. Denne undersøkelsen ser på hvordan generasjon Z og millennials håndterer utfordringene, tiltakene og

fremgangen arbeidsgivere har gjort, samt om de bekymrer seg for mulige tilbakeslag. Undersøkelsen hadde over 22 000 respondenter, derav 14 483 generasjon Z og 8373 millennials (Deloitte, 2023). Deloittes rapport representerer et bredt spekter av respondenter, fra ledere og vanlige ansatte til studenter.

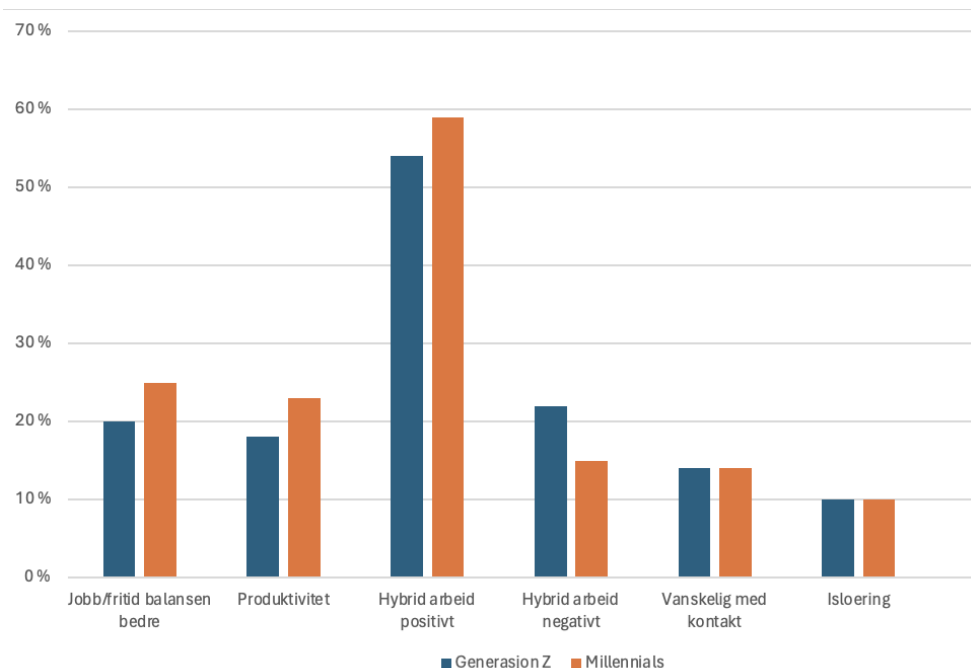
### **3.1.1 Jobb-fritid-balansen:**

Jobben er sentralt for generasjon Z og millennials identitet, men det å ha en balanse mellom arbeid og fritid er viktig for disse generasjonene. Det er et sterkt ønske blant dem å oppnå bedre balanse mellom arbeid og fritid. I undersøkelsen fremgår det at generasjon Z og millennials mener arbeidsgivere har gjort fremskritt på flere områder siden pandemien. I årets undersøkelse rapporterte omtrent en tredjedel av generasjon Z og millennials som var i arbeid at de er svært fornøyde med balansen mellom arbeid og fritid, sammenlignet med bare en av fem i 2019. Likevel sliter mange av disse fortsatt med arbeidsbelastning og dårlig balanse mellom jobb og fritid. Dette kan delvis skyldes «alltid-på arbeidsplassen» som har økt med hybridarbeid, noe som gjør det vanskeligere å koble av. To tredjedeler av respondentene sier at deres arbeidsmengde og dårlige balanse mellom arbeid og fritid bidrar til økt stressnivå. Syv av ti respondenter svarer på e-poster og meldinger fra jobb utenom normal arbeidstid minst én dag i uken (Deloitte, 2023).

Kortere arbeidsuker og deltidsjobber øker i popularitet. På spørsmål om hvordan de ønsker at bedrifter skal skape bedre balanse mellom arbeid og fritid, svarte generasjon Z og millennials at det burde være bedre karrieremuligheter for deltidsarbeid, komprimerte firedagers arbeidsuke, jobbdeling og mer fleksibilitet. 81% av generasjon Z og 76% av millennials er interessert i mer fleksibilitet eller å redusere arbeidstiden for å få en enda bedre jobb-fritid balanse. Basert på disse svarene ser man at balansen mellom jobb og fritid er en svært viktig faktor for disse to generasjonene. (Deloitte, 2023).

### **3.1.2 Fleksibilitet og fjernarbeid:**

Svarene fra undersøkelsen viser at på tvers av land, kjønn, seksualitet, omsorgsansvar eller identifikasjon med en minoritetsgruppe, så foretrekker generasjon Z og millennials muligheter til en form for fjernarbeid. Toppreferansen blant generasjon Z og millennials er å ha fulle valgmuligheter i hvor de jobber. Det kan bety å jobbe på hjemmekontor hele eller mesteparten av tiden, og jobbe på arbeidsplassen eller møte kollegaer en gang i uken eller for eksempel en gang i måneden. Eller så kan det bety at en kan velge mer som en vil, for eksempel noen dager i uken på kontoret og noen dager hjemmefra. 20% av generasjon Z og millennials ønsker et helt eksternt arbeidsmønster, der de ikke har en fysisk arbeidsplass i det hele tatt. Dette viser at noe personlig samarbeid med kollegaer og arbeidsmiljø er viktig for disse generasjonene, men de vil at det skal være på deres premisser. Generasjon Z og millennials ser mange fordeler med eksternt og hybrid arbeid. Det gjør blant annet balansen mellom arbeid og fritid bedre ved å frigjøre tid til å tilbringe med familie og venner, drive med hobbyer og gjøre ting utenom arbeidstiden mener 20% av generasjon Z og rundt 25% av millennials. Det bidrar også til å redusere utgifter og spare penger knyttet til transport fra og til arbeidsplassen og kjøp av arbeidsklær. For noen bidrar det også til større produktivitet, ved at de ikke blir distraheret i et kontormiljø mener 18% av generasjon Z og 23% av millennials. Over halvparten, 54% av generasjon Z og 59% av millennials mener hybrid arbeid er positivt for deres mentale helse. Dette gjelder spesielt for de i disse generasjonene som er foreldre, er fra etniske minoritetsgrupper eller har synlige funksjonshemninger. 22% av generasjon Z og 15% av millennials tror på det motsatte, altså at hybrid arbeid kan ha en negativ innvirkning på deres mentale helse (Deloitte, 2023).



*Figur 1 Fordeler og ulemper med eksternt arbeid*

De har også noen bekymringer når det gjelder hybridarbeid. 14% av generasjon Z og millennials er redd for at det kan gjøre det vanskeligere å få kontakt med kollegaer. Noen er også bekymret for at ledere kan behandle de ansatte som er oftere på kontoret mer gunstig, og bekymrer seg dermed for at det kan begrense deres karriereutvikling. 10% av generasjon Z og millennials er også redd for å bli isolert hvis det blir for mye hybridarbeid (Deloitte, 2023).

### **3.1.3 Bærekraft og klima:**

Respondentene er mer fornøyde med organisasjonens samfunnspåvirkning i forhold til i 2019. De er også mer fornøyde med tiltakene sine egne arbeidsgivere gjør for å beskytte miljøet, 48% av generasjon Z og 44% av millennials tror virksomheten de jobber i har en positiv innvirkning på samfunnet og jobber for å håndtere klimaendringer, men de vil at arbeidsgiverne skal fortsette å gjøre mer. Det er viktig at bedrifter ikke reduserer sin bærekraftinnsats når usikkerhet i verden ruver som Covid-19 og krigen i Ukraina. Respondentene er derimot ikke overbevist om at næringslivet som helhet tar gode nok tiltak med tanke på bærekraft og klimatiltak. Seks av ti generasjon Z og millennials tror bedrifter ikke har noen ambisjoner utover å ville tjene penger. Klimaendringene er topp tre bekymringer for begge disse generasjonene. Seks av ti, 60% av

generasjon Z og 57% av millennials sier de har følt seg engstelige for miljøet den siste måneden, der mer ekstremvær og skogbranner er en stressdriver. Mange av respondentene tar også grep for å minimere deres innvirkning på miljøet, og i karrierevalg har 55% av generasjon Z og 54% av millennials svart at de undersøker en potensiell arbeidsplass sine miljøhensyn før de godtar et jobbtilbud fra dem. På spørsmål om hvilke områder respondenten føler de kan drive positiv endring i organisasjonene de jobber i, setter de bærekraft nederst på listen. Dette signaliserer et behov for å gå videre å styrke ansatte på dette området (Deloitte, 2023).

### **3.1.4 Mental helse:**

Vedvarende stress og utbrenthet fortsetter å være bekymring og belastning for generasjon Z og millennials. 46% av generasjon Z og 39% av millennials føler seg stresset eller engstelig hele eller mesteparten av tiden. Både før pandemien og nå etter pandemien har dataene vist at stress- og angstnivåer er høye. Psykisk helse er en stor bekymring for denne generasjonen, spesielt for generasjon Z. Den mentale helsen er på fjerde plass på listen over de største samfunnsmessige bekymringene til generasjon Z, mens det er på niende plass for millennials. Nå som pandemien sakte har avtatt, og ikke lenger er den fremste bekymringen for mange, står generasjon Z og millennials overfor andre utfordringer som økte levekostnader, klimaendringer, arbeidsledighet og geopolitiske spenninger. For stor arbeidsbelastning og dårlig balanse mellom arbeid og fritid, og dårlig arbeidsmiljø spiller også inn på den psykiske helsen til respondentene. Arbeidspress fører også til høye nivåer av utbrenthet blant disse to generasjonene. Omtrent halvparten, 52% av generasjon Z og 49% av millennials føler seg utbrent (Deloitte, 2023).

57% av generasjon Z og 55% av millennials sier at deres arbeidsgivere tar mental helse på alvor, og mener at det fører til en positiv endring. Åtte av ti av respondentene sier også at de ser om arbeidsgiveren har en form for psykisk helsestøtte og retningslinjer rundt dette når de søker jobb. Til tross for denne fremgangen er støtte og ressurser rundt psykisk helse på arbeidsplasser dårlig utbredt, og mange føler ikke at de kan snakke med arbeidsgiverne sine om psykisk helse. Omtrent en tredjedel av respondentene føler seg ikke komfortable med å snakke åpent med lederen sin om stress eller angst, og mange nøler med å avsløre den virkelige årsaken til fravær

hvis det er på grunn av psykisk helse. Dette kan skyldes et vedvarende psykisk helsestigma på arbeidsplasser (Hanisch et al., 2016, s. 1). Mange organisasjoner tilbyr i dag flere hjelpeverktøy for psykisk helse, men de fleste av respondentene har aldri brukt dem (Deloitte, 2023).

Oppsummert så viser disse funnene at generasjon Z og millennials har mange felles verdier og prioriteringer når det gjelder preferanser på arbeidsplassen. Covid-19 fikk mange til å revurdere både arbeidet sitt og livene sine, og mange søker nå mer balanse. Noe som kom frem i undersøkelsen er at det er større sannsynlighet for at begge generasjonene er fornøyde med balansen mellom jobb og fritid, samt føler at de har større fleksibilitet på arbeidsplassen som følge av mer fjernarbeid. Det kommer også frem at arbeidstakerne tror at arbeidsgiverne har gjort fremskritt i å fremme mangfold og inkludering på arbeidsplassen, samt gjøre mer for å møte klimaendringer. Mental helse er også en bekymring og belastning for både millennials og generasjon Z (Deloitte, 2023). Det er viktig å huske på at synspunktene og meningene i denne undersøkelsen representerer de ulike respondentene, men ikke nødvendigvis Deloitte sine synspunkter.

## 4.0 Metode

Ulike problemstillinger krever ulike metoder og i dette kapitlet tar vi for oss hvilken metode vi har brukt for å analysere vår problemstilling: Hva verdsetter millennials og generasjon z hos en arbeidsgiver?

Først vil vi presentere valget av metode, deretter gir vi en gjennomgang av hvordan spørreundersøkelsen ble utformet og satt sammen. Til slutt vil vi evaluere dataenes pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet).

### 4.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en skal gå frem for å innhente, analysere og tolke data for å komme frem til ny kunnskap om samfunnsmessige forhold (Johannesen, et al., 2011, s. 33). Metoden er redskapet vårt når vi skal undersøke noe. Det er en fremgangsmåte, et hjelpemiddel til å løse problemer for så å komme frem til ny kunnskap (Dalland, 2022, s. 54). En skiller mellom kvantitative metode og kvalitative metode, der begge metodene bidrar til en bedre forståelse av både hvordan samfunnet og enkeltmennesker tar valg. Kvalitativ metode skal fange opp mening og opplevelser, og lar seg ikke utforskes ved hjelp av tall eller mål. Kvantitativ metode går i bredden og gir data i form av målbare enheter (Dalland, 2022, s. 54).

Metode handler om å finne veien til målet. Denne veien må underveis beskrives og forklare valgene som er tatt (Dalland, 2022, s. 55).

Her skal vi svare på problemstillingen vår ved hjelp av en kvantitativ tilnærming, og har utarbeidet en spørreundersøkelse om millennials og generasjon Z sine ønsker i arbeidslivet. Når vi skulle bestemme oss for metode veide vi for og imot mellom en kvantitativ tilnærming med spørreundersøkelse og en kvalitativ tilnærming med å utføre intervjuer. Vi har valgt å bruke en kvantitativ spørreundersøkelse fordi det er en effektiv metode for å samle svar fra mange personer. Spørreskjemaet vårt inneholder faste svaralternativer og er utformet for å samle et begrenset antall data fra et stort antall undersøkelsesenheter. Målet er å fange opp den kvantitative variasjonen i svarene. Dersom vi hadde valgt å bruke intervjuer, ville vi kun ha fått

synspunktene og ønskene til et begrenset antall personer, ettersom det er tidkrevende å intervju mange. Både den kvantitative metoden med spørreundersøkelse og den kvalitative metoden med intervjuer er gjennomførbare i dette tilfellet. Etter å ha vurdert fordeler og ulemper, og i lys av vårt mål for oppgaven, veide den kvantitative metoden tyngst. Ved å gjennomføre spørreundersøkelsen har vi fått enkle svar fra mange, noe som gjør det lettere å sammenligne ønsker og behov mellom millennials og generasjon Z. En ulempe med å bruke spørreundersøkelse fremfor intervju er at vi ikke kan kontrollere når på dagen respondentene svarer. Tidspunktet på døgnet kan påvirke respondentenes tankegang og humør, og dette kan igjen påvirke svarene deres. Vi vil utforske fordeler, ulemper og begrensninger med studien mer detaljert i kapitlet om reliabilitet og validitet.

Etter vi bestemte oss for hvilken metode vi skulle benytte, måtte vi bestemme oss for hvordan dataen skulle samles inn. En skiller mellom primær- og sekundærdata. Sekundærdata er data som allerede har blitt samlet inn fra før, mens primærdata er at forskeren henter inn all data selv. I vår oppgave vil mesteparten av dataen være primærdata, da vi har valgt å utføre en spørreundersøkelse. Noe av dataen vil også være sekundærdata, da vi skal sammenligne noen av svarene i vår spørreundersøkelse med svarene fra Deloitte sin global 2023 gen Z and millennial survey.

Et annet spørsmål var hvordan vi skulle få respondenter til å svare på undersøkelsen. Spørreundersøkelser kan deles ut på ulike måter som ansikt til ansikt, via epost, telefon eller nettbasert. Vår spørreundersøkelse er utført via nettbasert innsamling, og er anonym. Det ble lagt ut lenke til spørreundersøkelsen via sosiale medier, og ble publisert på ulike sider. Den lå ute i 2 uker for å få flest mulig svar. Den ble også sendt rundt til familie, venner og bekjente som var i vår målgruppe, med oppfordring til dem å sende den videre igjen. Det var også viktig at spørsmålene var utformet på en enkel måte slik at respondentene ville gjennomføre hele undersøkelsen, og at det var enkelt å svare både via PC og mobil.



## 4.2 Spørreundersøkelsen

I dette delkapittelet vil vi presentere spørreundersøkelsen. Det blir også forklart hvordan vi samlet inn bakgrunnsstoff og implementering av undersøkelsen. Utvalg, valg av design, spørsmål, pretest og datainnsamlingen vil også bli presentert.

### 4.2.1 Innsamling av bakgrunnsstoff og implementering av spørreundersøkelsen:

For å få et godt innblikk i temaet vårt brukte vi mye tid i starten av prosjektet på å finne bakgrunnsinformasjon. Blant annet å lese oss opp på de ulike generasjonene, tidligere forskning på dette temaet og ulike ønsker og preferanser på arbeidsplasser den dag i dag. Artikler om endringer på arbeidsplasser etter Covid-19 har også blitt gjennomgått. Alt dette er videre referert til i teoridelen og litteraturoversikten i denne oppgaven. For å få et helhetlig bilde av temaet arbeidet vi mye med å finne informasjon om dette og det var noe av det vi prioriterte de første ukene av prosjektet. Før vi begynte å utforme spørreundersøkelsen var det viktig med god kunnskap om temaet.

Etter vi hadde fått mer kunnskap om både de to generasjonene og preferanser på arbeidsplasser begynte implementeringen av spørreundersøkelsen. Til å begynne med, utarbeidet vi spørsmålene og svaralternativene i et Word-dokument, hvor det ble gjort mange endringer underveis. Vi delte også spørsmålene inn i kategorier basert på vårt fokusområde. Utformingen av spørsmålene og kategoriene krevde mye tid og innsats fra vår side. Et av kriteriene var å inkludere spørsmål som var viktige både for millennials og generasjon Z i henhold til teori og tidligere forskning, som vi refererer til i teorikapittelet. Samtidig lot vi oss inspirere av Deloittes undersøkelse. Spørsmålene ble derfor gruppert i ulike kategorier som har betydning for begge generasjonene i forhold til arbeidsgivere. Etter at vi var tilfreds med spørreundersøkelsen, utarbeidet vi den i et Google Docs-dokument for å distribuere den til testpersoner. Etter å ha gjort de siste endringene og vært fornøyd med resultatet, la vi den ferdige spørreundersøkelsen i UiS sitt Nettskjema. Dette skjemaet var svært brukervennlig og oversiktlig, og ga oss grafer som viste svarprosenten på de ulike spørsmålene.

### **4.2.2 Pre-test:**

Når spørreundersøkelsen var ferdig utformet etter mye korrigeringer og forsøk fra oss, ble seks personer valgt ut til å gjennomføre en pre-test. Pre-testen ble gjennomført for å få tilbakemeldinger, forslag til eventuelle endringer og forbedringer, kartlegge tidsbruken, og vurdere om spørsmålene var lett forståelige. Tilbakemeldingene vi fikk fra testpersonene ga oss innblikk i om undersøkelsen var forståelig, og hva som var bra og forslag til endringer. Testpersonene ga også tilbakemelding på om de forstod formålet med undersøkelsen.

De seks testpersonene ga oss grundige tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk, som var avgjørende for å videreutvikle og fullføre undersøkelsen. Vi valgte å begrense antallet til seks personer fordi de ga oss innsikt både i hva som var lett forståelig i undersøkelsen og hva som trengte endringer. Mange av tilbakemeldingene var sammenfallende, noe som styrket vår tillit til resultatene. Blant disse seks testpersonene var alle av forskjellig bakgrunn, både kvinner, menn, millennials og generasjon Z. De hadde heller ikke kjennskap til hverandre, og noen var studenter, noen hadde nylig begynt sin arbeidskarriere, og noen hadde vært i arbeidslivet i flere år. Etter tilbakemeldingene vi fikk så ble det gjort noen små justeringer på noen av spørsmålene, før vi sendte ut en ferdig spørreundersøkelse via nettskjema.

### **4.2.3 Utvalg:**

I kvantitative spørreundersøkelser kalles de som undersøkes for enheter, og det som undersøkes for variabler. Problemstillingen sier noe om hvem det ønskes å vite noe om, og betegnes som enhetene eller respondentene i undersøkelsen (Johannesen, et al., 2011, s. 257). Enhetene eller respondentene i vår spørreundersøkelse er generasjon Z og millennials.

Når en skal undersøke noe er det vanskelig å få svar fra hele befolkningen og det er ofte ikke nødvendig, en begrenser undersøkelsen til et utvalg av befolkningen. Et utvalg bør ideelt sett representere hele populasjonen, og kalles for et representativt utvalg (Johannesen, et al., 2011, s. 259). Det er viktig å definere utvalget. Noen ganger kan utvalget være tilfeldig, mens andre ganger er det bestemte personer eller grupper som er valgt ut. Siden oppgaven vår ser på millennials og generasjon Z sine ønsker på en arbeidsplass er det naturlig at utvalget vårt blir

både kvinner og menn født mellom 1981 og 2012. Vi har valgt å inkludere både studenter og personer som allerede er i arbeidslivet. Det er heller ikke noe krav på hvilken type utdanning eller jobb de har, så respondentene kan for eksempel jobbe på kontor eller i helsevesenet. Vi har fått 109 svar på undersøkelsen, og det har gitt oss et godt grunnlag for å se på ønskene på arbeidsplasser og sammenligne.

#### **4.2.4 Design og utforming av spørsmål:**

Det er flere grunner til å bruke spørreundersøkelser med forhåndsoppgitte svaralternativer, blant annet at man kan samle inn data fra mange mennesker på kort tid. Faste spørsmål og svaralternativer innebærer også en standardisering der man kan se på likheter og variasjoner i måten respondentene svarer på (Johannesen, et al., 2011, s. 277). Denne standardiseringen gir mulighet til å generalisere resultatene fra utvalget til hele populasjonen. Når en skal analysere kan en ved hjelp av statistiske analyser undersøke sammenhenger mellom fenomener, som for eksempel hva generasjon Z foretrekker på en arbeidsplass, og hva millennials foretrekker. Noe av det viktigste er at spørreskjemaet utformes slik at det kan gi svar på problemstillingen (Johannesen, et al., 2011, s. 278). Et viktig prinsipp er å formulere så konkrete spørsmål som mulig, noe som både gjør det enklere for respondentene å svare og for oss å analysere dataene. Dette var noe vi hele tiden hadde i bakhodet da vi utformet spørreskjemaet vårt. For å sikre reliabilitet og validitet, har spørsmålene etter beste evne blitt formulert på en så selvforklarende måte som mulig. Dette var også viktig da spørreundersøkelsen var anonym, og vi ikke skulle ha personlig kontakt med respondentene angående noen av spørsmålene i undersøkelsen. Vi utformet alle spørsmålene selv, men vi hadde Deloitte's globale undersøkelse for generasjon Z og millennial fra 2023 i tankene ettersom vi skulle sammenligne svarene våre i noen av kategoriene.

Oppbyggingen og utformingen av spørsmålene til undersøkelsen er grundig gjennomtenkt. Undersøkelsen består av 37 spørsmål som er delt opp i ulike kategorier. Spørreskjemaet vårt er prestrukturert, som vil si at det har oppgitte svaralternativ på alle spørsmål (Johannesen, et al., 2011, s. 279). På to av oppfølgingsspørsmålene har vi åpnet opp for at de kan skrive et svar hvis de mener noe annet, men her kom det ingen relevante svar. Det å ha forhåndsoppgitte svaralternativer gjør det lettere for respondenten å fylle ut skjemaet, men ulempen er at det ikke

gir mulighet for å fange opp informasjon utover de oppgitte spørsmålene og svaralternativene (Johannesen, et al., 2011, s. 278).

Spørreundersøkelsen begynner med enkle og generelle spørsmål, som å identifisere respondentenes generasjon, kjønn og arbeidssituasjon. Deretter undersøker vi endringer som ble gjort på arbeidsplasser under Covid-19-pandemien. Videre går vi inn på temaet forventninger og ønsker på arbeidsplassen, etterfulgt av spørsmål om motivasjon og utvikling på arbeidsplassen. Deretter tar vi for oss temaer som fleksibilitet og jobb-fritid-balansen, som har blitt avgjørende for mange i valg av arbeidsplass i dag. Vi utforsker også spørsmål om karriereutvikling og tilbakemelding, klima og bærekraft, før vi går inn på temaet om mental helse. Avslutningsvis kommer det et spørsmål der en skal velge hva som er viktigst for den enkelte av god lønn, fleksibilitet eller et godt arbeidsmiljø. De fleste spørsmålene handler om hva folk mener, altså holdningene til respondentene. På mange av spørsmålene har vi brukt skalaer med flere verdier. Respondentene får da muligheten til å nyansere svaret ved å markere området på skalaen som gjenspeiler deres oppfatning (Johannesen, et al., 2011, s. 289).

Ved å samle inn svar gjennom en spørreundersøkelse får vi strukturert datainnsamling, men dette krever omfattende etterarbeid for analyse og tolkning av resultatene. Ved slik etterarbeid foreligger det alltid en risiko for analysefeil. Gjennom hele analysen har vi samarbeidet om å kvalitetssikre hverandres arbeid. For å sikre validitet og reliabilitet er det avgjørende at spørreskjemaet er tydelig og klart utformet for respondentene. Dette vil vi også utforske grundigere i kapittelet om validitet og reliabilitet. Analysen avhenger av formålet med studien, og resultatene vil bli presentert i tabeller (Johannesen et al., 2011, s. 277). For å ytterligere sikre kvaliteten på våre funn, oppfordrer vi fremtidige studier innen dette emnet til å benytte det samme spørreskjemaet som oss, men med en annen gruppe respondenter, slik at svarene kan sammenlignes.

### **4.3 Vurdering/evaluering av metode:**

Før undersøkelsen vår startet, måtte vi tenke gjennom hvordan den skulle gjennomføres fra start til slutt. En må også se på om resultatene er gyldige, ved å gjøre rede for de valgene vi har tatt i løpet av prosessen (Dalland, 2022, s. 57). Etter å ha gjennomført undersøkelsen og analysert

svarene, måtte vi gjøre en kritisk vurdering av vår metode. Et viktig spørsmål er hvor godt vi har besvart problemstillingen. Når en innhenter data kan det underveis i prosessen oppstå problemer som kan svekke datakvaliteten. Spørsmålet om vi kan stole på resultatene er avgjørende i ethvert forskningsprosjekt. Hvor gyldig eller holdbart et resultat er, avhenger av hvor godt vi er i stand til å forklare og utdype de valgene vi har tatt i løpet av denne prosessen, og betydningen de har hatt for resultatet (Dalland, 2022, s. 57). Reliabilitet og validitet må derfor undersøkes.

### **4.3.1 Reliabilitet:**

Når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt er det viktig å kvalitetssikre funnene og dataens troverdighet. For å forsvare funnene og vurdere troverdigheten av den produserte kunnskapen, ser man blant annet på reliabilitet og validitet.

Reliabilitet eller pålitelighet er et kriterium for kvalitet i forskning. Det går ut på om arbeidet som blir presentert er til å stole på (Dalland, 2022, s. 58). Ved å forklare hvordan dataen er samlet inn, og eventuelle feilkilder som kan ha påvirket resultatet, kan leseren vurdere påliteligheten av arbeidet (Dalland, 2022, s. 58). Reliabilitet handler altså om nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilken data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannesen, et al., 2011, s. 44). For eksempel hvis flere forskere har undersøkt samme fenomen, og kommer frem til samme resultat, tyder det på høy reliabilitet. En annen metode for å teste dataens reliabilitet er å gjennomføre den samme undersøkelsen med nøyaktig samme utvalg på to ulike tidspunkter. Hvis resultatene er like, indikerer det høy reliabilitet (Johannesen, et al., 2011, s. 44). Dette kan imidlertid være utfordrende å gjennomføre i en kvantitativ undersøkelse da man vanligvis ikke kjenner identiteten til respondentene, som ofte er anonyme.

I vår undersøkelse har vi inkludert personer som er ferdig utdannet og jobber fulltid, samt studenter og deltidsarbeidere. Noen av studentene kan ha svart annerledes etter å ha fullført studiene og fått mer erfaring med arbeidslivet. Det tilfeldige utvalget i denne undersøkelsen kan bety at resultatene ville vært annerledes med andre respondenter eller på et annet tidspunkt. Dette kan potensielt svekke reliabiliteten hvis respondentene diskuterer spørsmålene med hverandre før de svarer, og dermed påvirker hverandres svar. Anonymiteten i spørreundersøkelsen bidrar til å styrke reliabiliteten ved å øke sannsynligheten for ærlige svar fra respondentene.

Sammenligningen av mange av svarene fra vår spørreundersøkelse med Deloittes globale undersøkelse blant generasjon Z og millennials for 2023 gir større troverdighet til våre funn, spesielt siden vi kun har 109 respondenter. Mange av spørsmålene i vår undersøkelse overlapper med Deloittes undersøkelse, som har et globalt omfang og mange respondenter. Dette bidrar til å gjøre våre svar mer troverdige og representative. En svakhet er at vi ikke fikk tak i selve spørreundersøkelsen til Deloitte, så derfor har vi ikke fått formulert spørsmålene på samme måte og heller ikke fått stilt alle spørsmålene. Videre studier innenfor dette emnet burde søke å validere svarene mot andre studier også, fra både akademiske institusjoner, i tillegg til profesjonelle organisasjoner som Deloitte. Vi kunne også valgt å sammenligne svarene våre med flere studier enn Deloitte sin, for å få enda mer troverdige resultater.

En svakhet ved undersøkelsen er at 47% av respondentene er millennials, mens 53% er generasjon Z. Dette representerer syv flere respondenter fra generasjon Z, og selv om det ikke utgjør store forskjeller, er det viktig å være oppmerksom på dette. Forskjellen i antall respondenter kan påvirke svarprosenten, siden det er færre millennials som har svart. Dette kan føre til at svarprosenten er høyere blant millennials sammenlignet med generasjon Z, selv om de to generasjonene kanskje ville ha svart likt hvis antallet respondenter hadde vært mer balansert. En annen svakhet med analysen vår er at vi ikke vet hva respondentene jobber med eller hvilken utdanning de har. Dette er noe vi kunne ha spurt om, men det var ikke primært i forhold til vår problemstilling. Noen respondenter kan for eksempel ha jobber innen helsevesenet eller offshore, hvor det ikke er mulighet for fleksitid eller hjemmekontorløsninger. Dette kan ha påvirket noen av svarene vi har fått.

#### **4.3.2 Validitet:**

Et annet sentralt spørsmål er hvor troverdig eller relevante dataen som representerer fenomenet er, og begrepet validitet brukes for dataens relevans opp mot problemstillingen (Johannesen, et al., 2011, s. 73). Det skilles mellom forskjellige former for validitet, blant annet begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Johannesen, et al., 2011, s. 73).

Begrepsvaliditet handler om relasjonen mellom det som skal undersøkes og de konkrete dataene. Det måler om det er samsvar mellom det generelle fenomenet som undersøkes, og selve målingen. Dataene skal være valide representasjoner av fenomenet som undersøkes. Sunn fornuft kan i noen tilfeller være med å bestemme om indikatorene er valide eller ikke, mens i andre tilfeller må en gjøre en validitetstest da det ikke er like opplagt om indikatorene er valide eller ikke (Johannesen, et al., 2011, s. 74). Validitet er ikke noe absolutt, men er et viktig kvalitetskrav. Det er viktig å tenke på hvilke spørsmål som stilles, samt kvaliteten på spørsmålene da det har innvirkning på troverdigheten til analysen. Hvis kvaliteten ikke er god nok kan det være at resultatene ikke samsvarer med virkeligheten. Når vi utformet spørsmålene til denne oppgaven var det viktig for oss å gå innpå de områdene som har stor betydning for generasjon Z og millennials i arbeidslivet og når de søker jobber. Hvis vi ikke hadde gått innpå mange av disse temaene, hadde ikke dataen og undersøkelsen vår vært relevant eller valid nok.

Intern validitet ser på om det er mulig å påvise årsakssammenhenger mellom variabler, om det er grunnlag for å trekke slutninger om én variabel påvirker en annen (Johannesen, et al., 2011, s. 365). Hvis undersøkelsen er intern valid, kan påvirkningen skyldes den undersøkte årsaken. Covid-19 har ført til at flere arbeidstakere fikk øynene opp for blant annet mer fjernarbeid og digitalisering på arbeidsplassen. I starten av undersøkelsen vår spurte vi respondentene om de hadde endret ønsker til arbeidsplassen eller en potensiell arbeidsgiver etter Covid-19-pandemien, og 61% svarte ja. De fleste ønsket å beholde flere hjemmekontordager, fleksitid og økt bruk av digitale møter. Cirka 30% ønsket også å se mer bruk av kunstig intelligens og la større vekt på jobb-fritid balanse. Dette viser at Covid-19 har forsterket og endret flere ønsker blant generasjon Z og millennials når det gjelder arbeidsplassen. Det faktum at 61% av respondentene oppga at de hadde endrede ønsker til arbeidsplassen etter Covid-19, indikerer at hjemmekontor og digitale møter har blitt enda viktigere for disse generasjonene, som kommer til å dominere arbeidsplassene i fremtiden. Dette tyder på at Covid-19-pandemien har bidratt til å forme disse endringene i ønskene til arbeidsplassen, og derfor var det viktig for oss å inkludere dette i undersøkelsen.

Ytre validitet handler om resultatene fra en undersøkelse kan overføres i tid, rom og til andre sammenhenger (Johannesen, et al., 2011, s. 411). Hvis det som undersøkes er av nasjonal

kontekst eller er avhengig av en spesiell kultur, har undersøkelsen begrenset overføringsverdi. En undersøkelse som ble utført for over ti år siden er ikke nødvendigvis relevant i dag. Den beste måten å kontrollere for ytre validitet er å gjennomføre samme undersøkelse i forskjellige kontekster og på forskjellige tidspunkter, eller sammenlikne resultater fra tilsvarende undersøkelser. Temaet vårt om disse to generasjonenes ønsker på en arbeidsplass er relevante i mange land, som vi også kan se i Deloitte sin undersøkelse. Vår spørreundersøkelse ble i hovedsak sendt til personer i vår omgangskrets med oppfordring til videre deling, og lagt ut på åpne Facebook-grupper for studenter. Når vi har valgt å spre undersøkelsen på denne måten kan vi ikke være sikker på at utvalget vårt skiller seg systematisk fra populasjonen vi ønsker å generalisere. Risikoen er at noen av gruppene kan være underrepresentert i utvalget. Generasjon Z utgjorde 53% av respondentene, mens 47% var millennials. Dette var en relativt jevn fordeling av utvalget, noe som tillot oss å sammenligne og undersøke eventuelle forskjeller. Kjønnfordelingen var noe mer skjev, med 62% kvinner og 38% menn blant respondentene. Litt over halvparten av deltakerne var i fulltidsjobb, mens resten var studenter. Blant studentene jobbet rundt halvparten også deltid.

At vår undersøkelse kun hadde 109 respondenter gjør den til en slags innledning til videre studier, der den gir oss indikasjoner på hva som kan være sant og ikke. Det at vi har trukket inn resultatene til Deloitte på noen av temaene er med å forbedre reliabiliteten og validiteten, men temaet må videre forskes på for å sikre robusthet i svarene. Spesielt på tvers av for eksempel geografiske områder innad i Norge, men også internasjonalt slik Deloitte har gjort i sin undersøkelse. Det er også en viktig faktor at spørsmålene i spørreundersøkelsen kan misoppfattes, og dermed kan vurderes subjektivt av den enkelte respondent. Store deler av respondentene vi klarte å nå ut til var gjennom våre kanaler og nettverk, i tillegg til at personer i vårt nettverk har videresendt spørreundersøkelsen. Den har også blitt publisert på noen sider, men erfaringsmessig er det mer sannsynlig at store deler av respondentene er de som har fått den personlig tilsendt. Vi ser på det som en fordel at respondentene våre er en god blanding av både studenter og de som allerede er etablerte i arbeidslivet. Det at mange av respondentene er fra våre nettverk, kan gjøre at det er mange fra en type gruppe mennesker med et visst tankesett, og da er resultatene ikke nødvendigvis generaliserbart til alle. Dette kan imøtekommes ved for



eksempel videre forskning med et bredere antall respondenter, på forskjellige tidspunkter, flere respondenter fra ulike deler av landet og kanskje også internasjonalt.

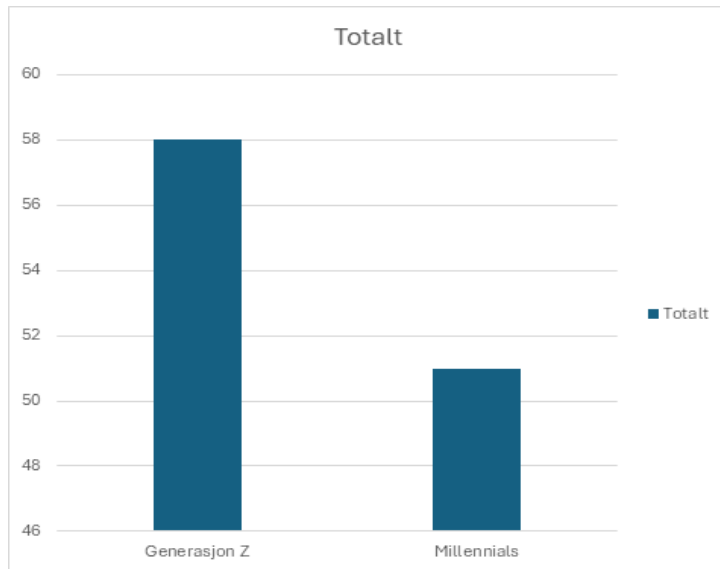
## 5.0 Dataanalyse

Når man undersøker kvantitative data, må en som regel undersøke sammenhenger mellom flere variabler. Variablene vi undersøker og sammenligner er mellom er generasjon Z og millennials. En undersøkelse av sammenhengen mellom to variabler kalles for en bivariat analyse (Johannesen, et al., 2011, s. 313). Tre vanlige måter å gjennomføre en slik analyse på er ved krysstabeller, sammenlikning av gjennomsnitt eller en korrelasjonsanalyse. Her skal vi bruke krysstabeller for å analysere svarene våre. Hensikten med en bivariat analyse er å sammenlikne hvordan enheter som har en bestemt verdi på en variabel, som for eksempel generasjon Z, fordeler seg på en annen variabel, som for eksempel hva som motiverer dem mest på en arbeidsplass. Hensikten med krysstabeller er å sammenligne. Programmet vi har brukt for å gjennomføre analysen er Excel. Ved bruk av Excel finnes det både fordeler og ulemper. Eksempler på fordeler er at det gir en effektiv organisering, oversiktlig struktur, grafiske strukturer og enkle beregninger ved bruk av innebygde formler. Ulempene ved bruk av Excel er risiko for personlige feil i databehandlinger, det krever trening og erfaring, og det kan være vanskelig å evaluere stordata. For enklere datasett som dette er Excel ideelt.

Analysen er delt opp i ni ulike deler, samme som selve spørreundersøkelsen. Undersøkelsen blir analysert ved å gjøre en enkel beskrivelse av svarene til respondentene og sammenligne svarene til generasjon Z og millennials. Diagrammene som blir vist er i antall respondenter, mens beskrivelse til hvert diagram er i prosent. I diskusjonsdelen skal vi gå dypere inn i analysen. Til slutt i analysen vil vi trekke inn noen av svarene fra Deloitte sin undersøkelse for å sammenligne med noen av svarene vi har fått.

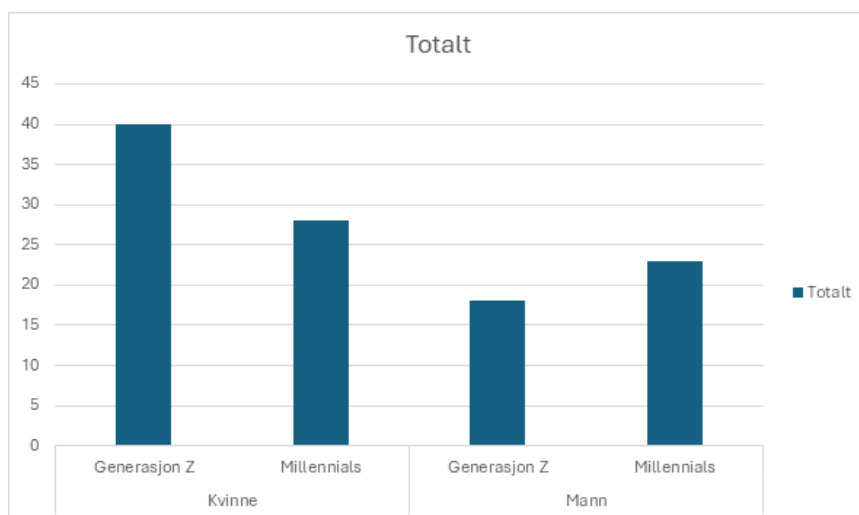
### 5.1 Generelle spørsmål:

Undersøkelsen starter med de generelle spørsmålene, som kartlegger hvem som har svar på undersøkelsen. Dette er en viktig del av undersøkelsen, da det videre i analysen skilles mellom generasjonene. Hovedfokuset ligger på å skille mellom millennials og generasjon Z. Kjønn og hvilken livssituasjon respondenten befinner seg i, vil ikke brukes i sammenlikningen.



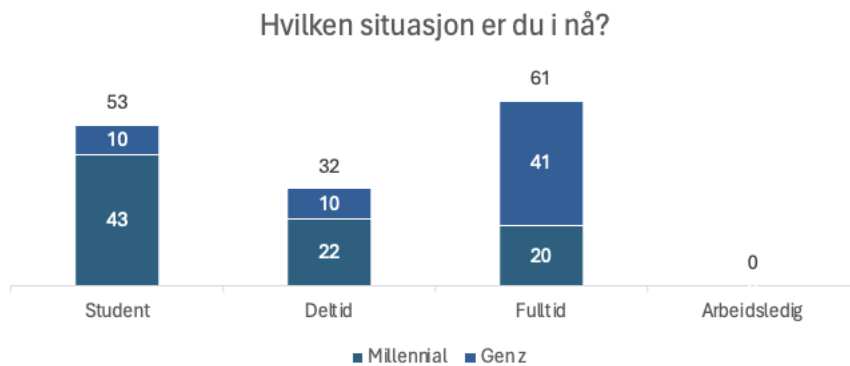
*Figur 2 Når er du født?*

I undersøkelsene var det 109 respondenter, hvorav 58 stykk tilhører generasjon Z og 51 stykk tilhører milleniumsgenerasjonen. Respondentene var fordelt 53% generasjon Z og 47% millennials. Ut fra fordelingen mellom generasjonene, kan dette påvirke svarene som ble samlet inn videre i undersøkelsen. Det var også en noe større andel av respondenter fra generasjon Z i Deloitte sin undersøkelse.



*Figur 3 Hvilket kjønn er du?*

Blant de 58 menneskene fra generasjon Z som svarte, er 40 av dem kvinner og 18 menn. Dette tilsvarer 69% kvinner og 31% menn. Blant millennials er 28 av dem kvinner og 23 stykk menn, altså 55% kvinner og 45% menn. Her ser vi en større andel svar fra kvinner, blant begge generasjonene.

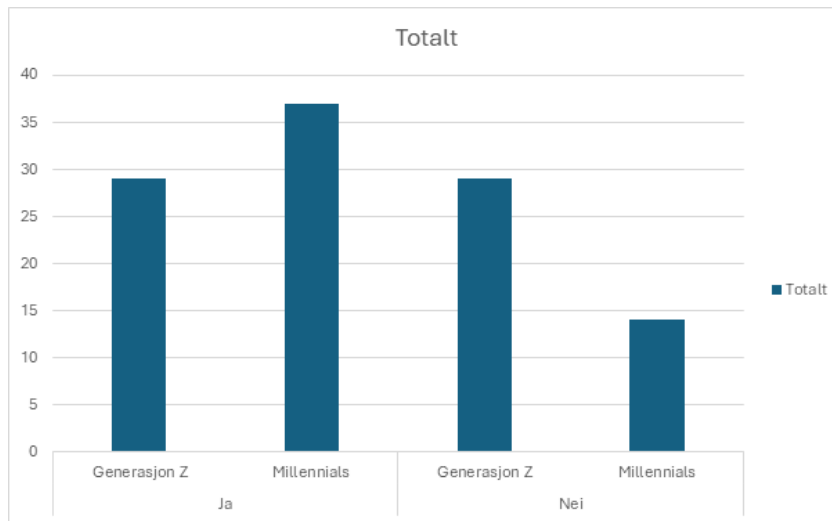


Figur 4 Hvilken situasjon er du i nå?

De fleste millennials befinner seg i en situasjon hvor de jobber fulltid, nærmere bestemt 80%. Blant generasjon Z derimot, er 34% i fulltid arbeid, 38% i deltidsarbeid og 74% av dem er studenter. Blant millennials er 19% studenter og 19% i deltidsarbeid.

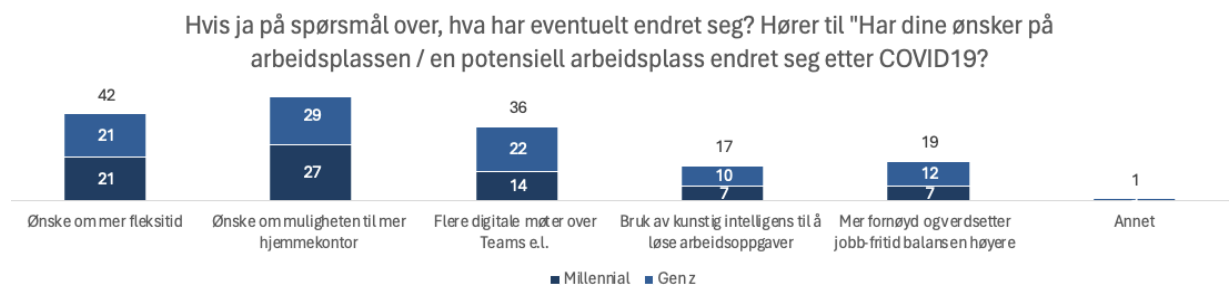
## 5.2 Endringer som ble gjort under Covid-19 på arbeidsplasser

Under nedstengingen i koronapandemien ble vi tvunget til å arbeide på nye måter, blant annet med hjemmekontor og digitale møter. Dette gav mange arbeidstakere større fleksibilitet i hverdagen. Vi ønsket å kartlegge hvorvidt endringer som ble gjort på arbeidsplassen under pandemien kan ha påvirket forventninger og ønsker blant generasjon Z og millennials.



Figur 5 Har dine ønsker på arbeidsplassen/en potensiell arbeidsplass endret seg etter Covid-19?

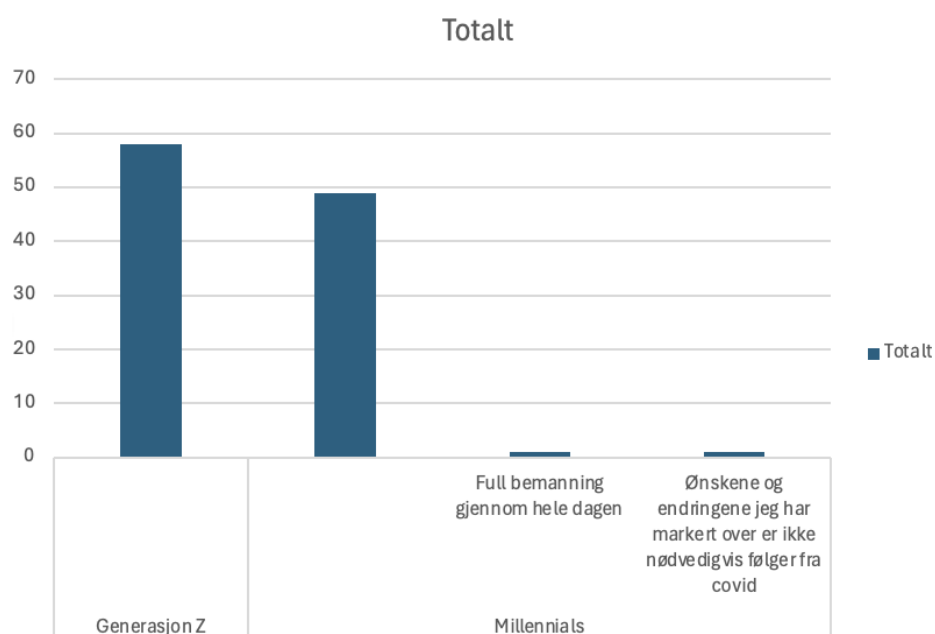
Analysen av svarene fra spørreskjemaet viser interessante forskjeller mellom generasjon Z og millennials når det gjelder endringer i ønsker på arbeidsplassen etter Covid-19. Blant generasjon Z svarte omtrent 50% ja på spørsmålet om deres ønsker har endret seg etter pandemien, mens den andre halvparten svarte nei. På den andre siden svarte ca. 73% av millennials ja, og bare ca. 27% svarte nei. Dette kan ha sammenheng med at det er flere millennials som er i fulltidsarbeid av respondentene.



Figur 6 Hvis ja på spørsmål over, hva har eventuelt endret seg?

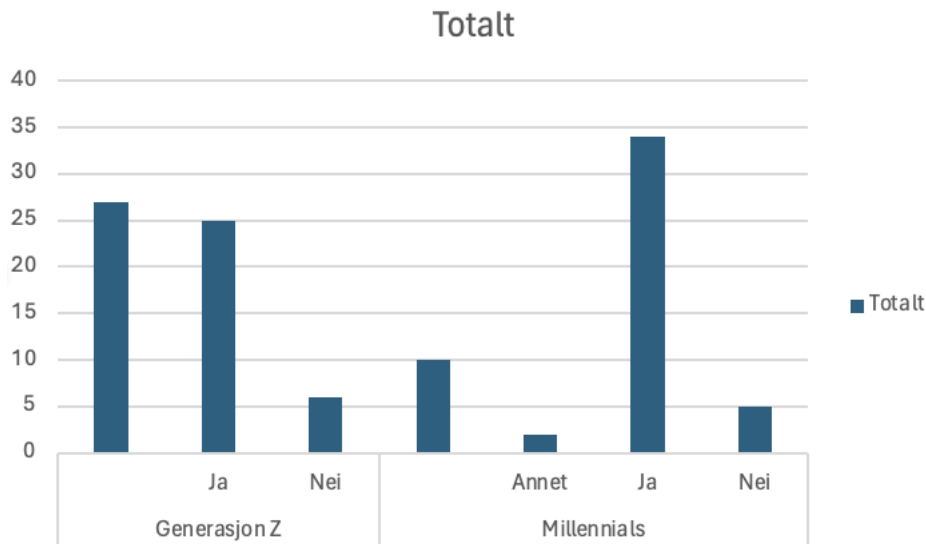
Begge generasjonene uttrykker ønske om mer fleksibilitet i arbeidstiden og muligheten til å arbeide hjemmefra. Når vi ser på prosentandelene for hver generasjon separat, viser tallene at 17% av generasjon Z ønsker mer fleksitid, sammenlignet med 12% av millennials. Når det gjelder ønsket om mer hjemmekontor, er tallene omtrent like, med 16% av både millennials og

generasjon Z som ønsker denne muligheten. Analysen viser at generasjon Z har en noe sterkere preferanse for flere digitale møter, med 13% av generasjon Z sammenlignet med 8% av millennials. Interessen for å bruke kunstig intelligens i arbeidet er marginalt høyere blant generasjon Z, med 6% av generasjon Z som viser interesse sammenlignet med 4% av millennials. Generasjon Z verdsetter også jobb-fritid-balansen litt høyere enn millennials, med 7% av generasjon Z sammenlignet med 4% av millennials. Kun én person fra generasjon Z responderte "Annet". Fra teoridelen kan vi se at bruk av teknologiske verktøy og behovet for økt fleksibilitet har vokst fram under og etter pandemien.



Figur 7 Hvis du svarte annet på spørsmålet over, hvilke ønsker endret seg?

Det kom to svar i dette spørsmålet som var «Full bemanning gjennom hele dagen» og «Ønskene og endringene jeg har markert over er ikke nødvendigvis følger fra covid».



Figur 8 Hvis ja på spørsmål om dine ønsker på arbeidsplassen har endret seg etter covid-19, ønsker du at endringer som ble gjort under covid-19 skal bli værende?

Det er viktig å presisere at spørsmålet om endringene på arbeidsplassen etter covid-19 ikke var obligatorisk for alle deltakere i spørreundersøkelsen. Kun de som svarte ja på spørsmålet om deres ønsker på arbeidsplassen hadde endret seg etter covid-19, skulle besvare dette spørsmålet. Blant dem ønsket flertallet av både millennials (ca. 86% av de som svarte ja på det første spørsmålet) og Gen Z (ca. 92% av de som svarte ja på det første spørsmålet) at endringene som ble gjort under Covid-19, skulle bli værende. Kun noen få ønsket ikke at endringene skulle bli værende, med ca. 14% av millennials og 8% av Gen Z som svarte nei. Kun 2% av millennials svarte "annet" på dette spørsmålet.

Radetiketter	Antall av Hvis du svarte annet, vennligst spesifiser
En blanding av å være på kontoret og ha hjemmekontor	106
Noe av det men ikke alt	1
Ønsker ikke full hjemmekontor	1
<b>Totalsum</b>	<b>109</b>

Figur 9 Hvis du svarte annet, vennligst spesifiser

De 2% av millennials som svarte "Annet" fikk spesifisere sine preferanser:

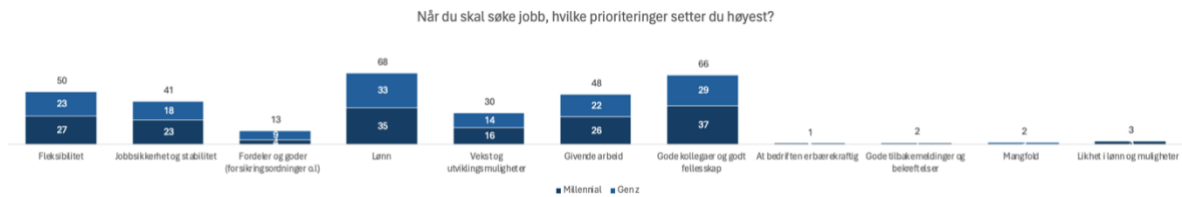
1 respondent: "En blanding av å være på kontoret og ha hjemmekontor"

1 respondent: "Noe, men ikke alt"

1 respondent: "Ønsker ikke full (sic) hjemmekontor"

### 5.3 Forventninger og ønsker på arbeidsplassen

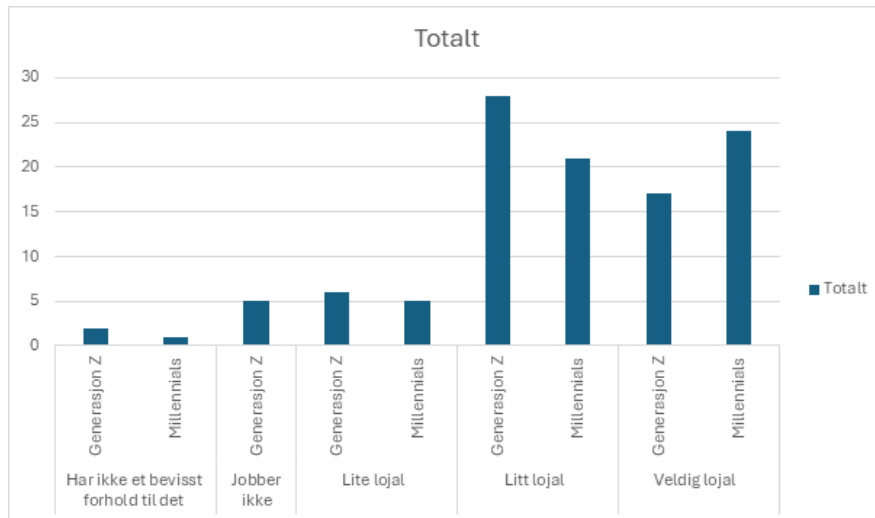
Forventninger og ønsker på arbeidsplassen er individuelle preferanser, som både kan være ulike fra generasjon til generasjon og person til person. Når en arbeidstaker søker jobb, har en ofte en prioriteringsliste, forventninger til arbeidsplassen og ønsker om hvordan en arbeidsplass skal være. Begge generasjonene har sine særtrekk, og det skal dermed undersøkes i disse spørsmålene om trekkene er synlige når det kommer til forventninger og ønsker på arbeidsplassen.



Figur 10 Når du skal søke jobb, hvilke prioriteringer setter du høyest?

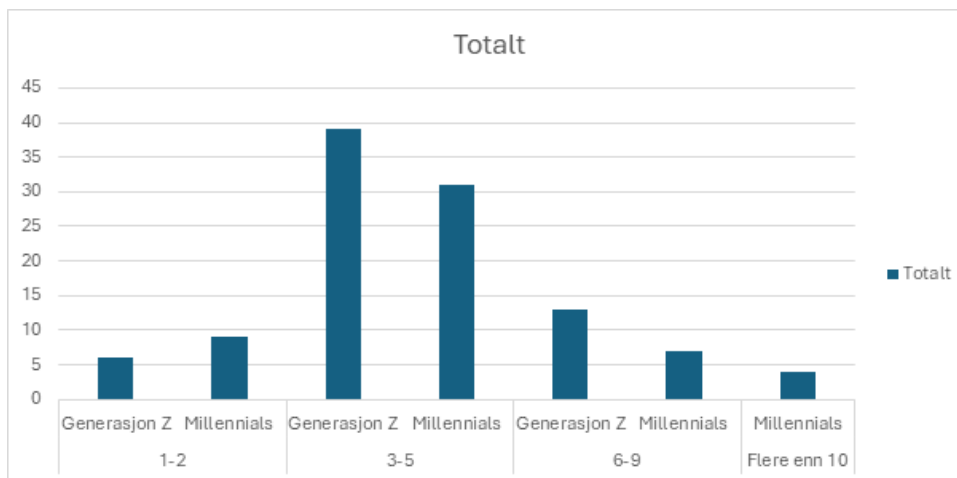
På dette spørsmålet kunne respondentene velge tre svaralternativer. Millennials har størst svarprosent på tre kategorier. Disse er lønn som har en svarprosent på 57%, gode kollegaer og godt fellesskap som får 50% og fleksibilitet som fikk 40%. Generasjon Z gir også flest svar til de samme kategoriene som millennials. Her fikk lønn 69%, gode kollegaer og godt fellesskap fikk 73% og fleksibilitet fikk 53%. Vi ser at alternativene; at bedriften er bærekraftig, gode tilbakemeldinger og bekræftelser, mangfold og likhet i lønn og muligheter har kun fått én til tre svar.





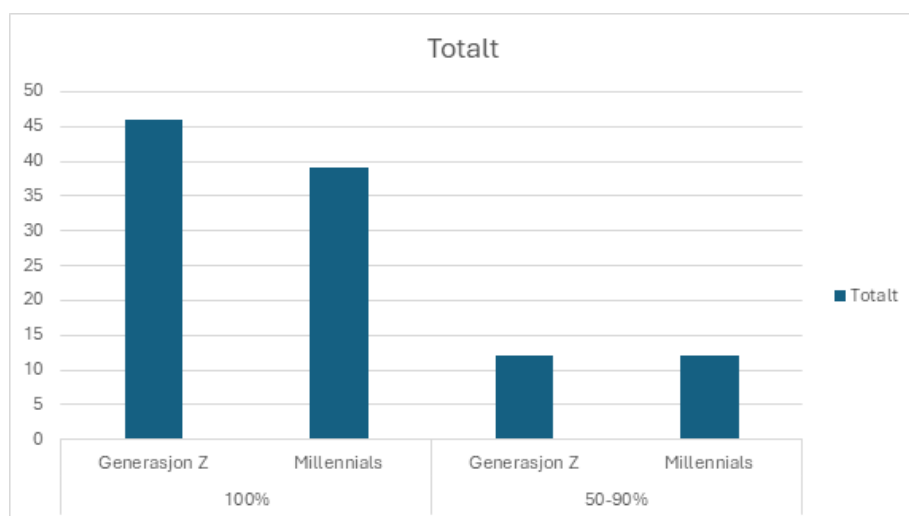
*Figur 11 Hvor lojal føler du deg til arbeidsplassen?*

På spørsmålet om hvor lojal man føler seg til arbeidsplassen, ser vi en skjev fordeling. Vi ser at det er lite svar på alternativene “Har ikke et bevisst forhold til det”, “jobber ikke” og “lite lojal”. De fleste svarene er gitt til “litt lojal” og “veldig lojal”. Det er 48% fra generasjon Z og 41% av millennials som har svart at dem føler seg litt lojal til arbeidsplassen. Derimot så er det flest millennials som har svart at de føler seg “veldig lojale”. Henholdsvis 47% millennials og 29% generasjon Z. I dette konkrete tilfellet er en større lojalitet å finne blant millennials.



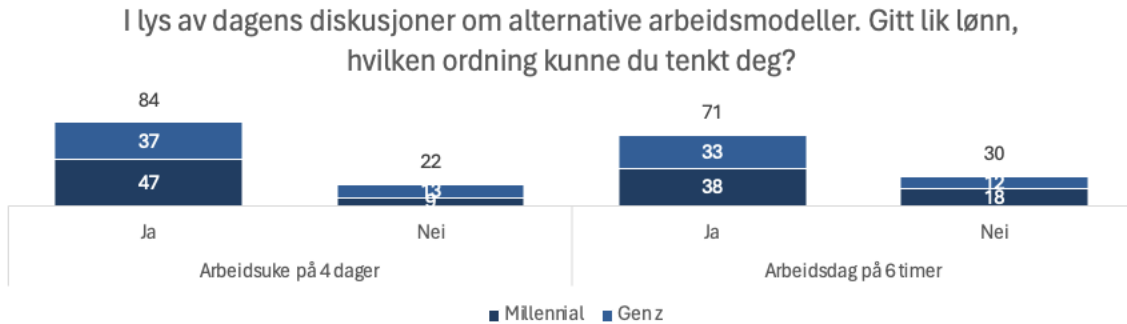
*Figur 12 Hvor mange arbeidsplasser ser du for deg å ha/ønsker å ha gjennom din arbeidskarriere etter endt utdanning?*

Fordelingen blant svarene her er en normalfordeling. Det vil si at gjennomsnittet er representert av midtpunktet, som i dette tilfellet er 3-5 arbeidsplasser, hele 64% av respondentene har svart dette. Det er flest fra generasjon Z som ser for seg denne mengden arbeidsplasser. Samtidig er det flere fra generasjon Z enn millennials som ser for seg 6-9 arbeidsplasser, og flere millennials som ser for seg 1-2 arbeidsplasser gjennom karrieren.



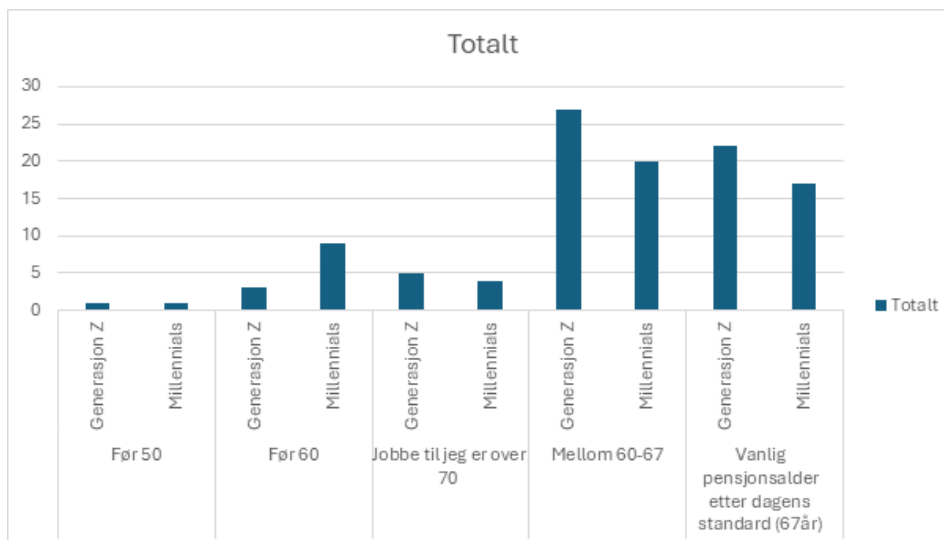
Figur 13 Hvor stor stillingsprosent ønsker du å ha?

Grafen til dette spørsmålet er ikke representert av alle svaralternativene. Her mangler alternativet “lavere enn 50%”, da det ikke var noen som svarte dette alternativet. Videre ser vi at det er flest fra generasjon Z som ønsker seg en stillingsprosent på 100%. 46 personer fra generasjon Z og 39 personer fra millennials ønsker seg en fulltidsstilling. Blant respondentene på 50-90% ønsker 12 stykk fra begge generasjonene seg denne stillingsprosenten. Gjør vi om tallene til prosent, ønsker hele 79% av generasjon Z og 76% av millennials en 100% stilling. I Deloitte sin undersøkelse var en større andel av respondentene interessert i deltidsstillinger, kontra respondentene i vår undersøkelse.



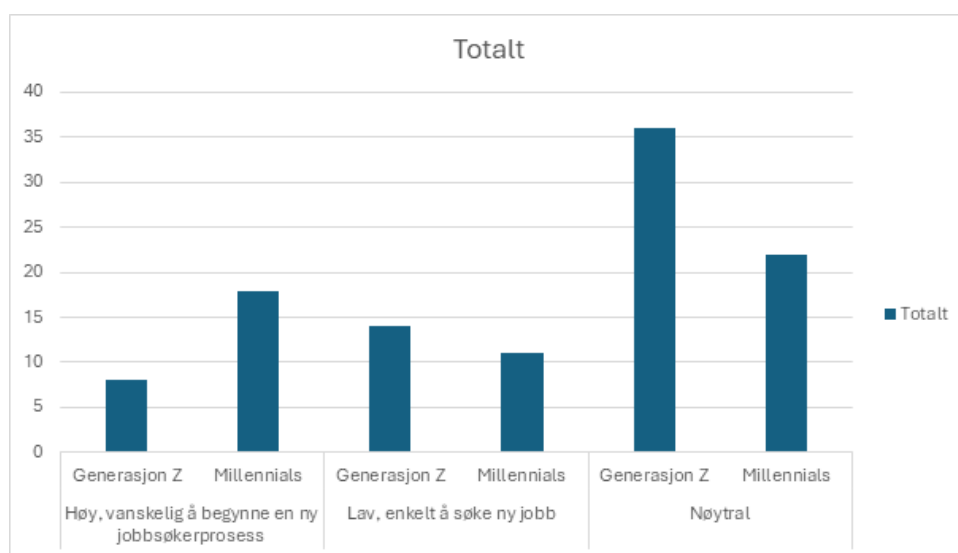
Figur 14 I lys av dagens diskusjoner om alternative arbeidsmodeller. Gitt lik lønn, hvilken ordning kunne du tenkt deg?

Når det gjelder arbeidsmodeller så er begge generasjonene relativt samstemt. 92% millennials ønsker en arbeidsuke på 4 dager, mens 64% generasjon Z ønsker det samme. 22% av generasjon Z og 18% av millennials er uenig i dette. I tillegg ønsker 57% av generasjon Z og 76% av millennials en arbeidsdag på 6 timer. Her er 21% av generasjon Z og 35% av millennials enige. I Deloitte-undersøkelsen har en stor del av respondentene også uttrykt ønske om komprimerte fire-dagers arbeidsuker eller seks-timers arbeidsdager, med hovedmotivasjonen om å oppnå bedre balanse mellom arbeid og fritid. En svakhet ved vår egen undersøkelse på dette området er at vi glemte å inkludere alternativet for en vanlig arbeidsdag/-uke som det er i dag, og å gi respondentene muligheten til å velge begge alternativene. Opprinnelig var planen at respondentene skulle velge kun ett av alternativene.



Figur 15 Vanlig pensjonsalder er per i dag 67år. Det er uvisst hvordan situasjonen vil være når millennials og generasjon Z skal pensjonere seg. Når ønsker du/ser du for deg å pensjonere deg?

Grafen er representert av alle svaralternativene og vi finner personer fra begge generasjonene som ønsker seg ulik pensjonsalder. Hvorvidt noe av dette er ønsketenkning, bør tas i betraktning. På svaralternativer “før 50” er det én person fra generasjon Z og en millennial som har svart. Videre er det tre fra generasjon Z og ni fra millenniumsgenerasjonen som ønsker å pensjonere seg før 60. Å jobbe til man er over 70 er det fem fra generasjon z som har svart, og fire millennials. Det svaralternativet med flest svar er “mellom 60-70”, hvor 46% av generasjon Z har svart og 30% av millennials har svart. Videre har “vanlig pensjonsalder etter dagens standard (67år)” fått mange svar, henholdsvis 22 fra generasjon Z og 17 fra millennials. Vi ser dermed at fra 60 år og til dagens ordning, 67 år, er mest aktuelt for begge generasjoner.

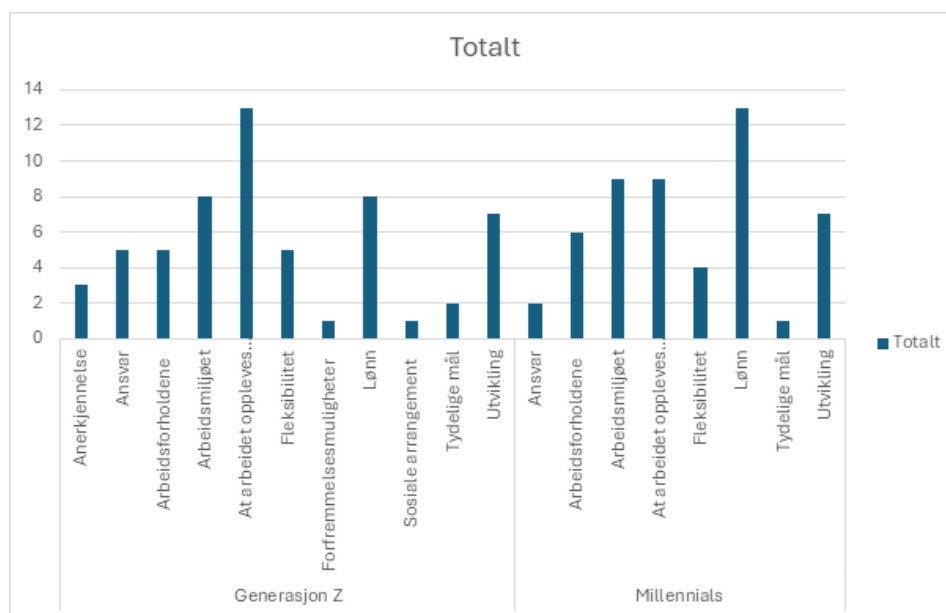


Figur 16 Hvor ser du for deg at din terskel går for å søke ny jobb?

Begge generasjoner har gitt flest svar på “nøytral”, altså at de ikke har en gitt terskel for å søke ny jobb. De føler at det verken er enkelt eller vanskelig å skulle søke ny jobb. Derimot har 35% av millennials sagt at de har en høy terskel for å søke ny jobb. Sammenlikner vi med generasjon Z, har de en svarprosent på 24% på “lav”. Dette kan tyde på en større lojalitet hos den eldre generasjonen, millennials.

## 5.4 Motivasjon og arbeidsplassen i utvikling:

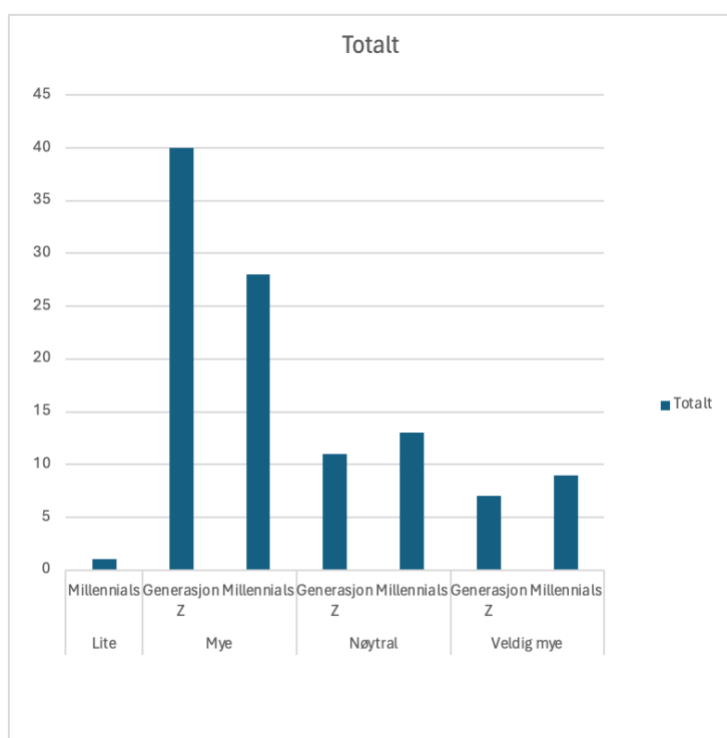
Motivasjon og en arbeidsplass i utvikling er to nøkkelområder som har stor betydning for både arbeidstakere og organisasjoners suksess. Som nevnt i teorikapittelet er mennesker organisasjonenes viktigste ressurser, og for å klare å rekruttere og beholde disse medarbeiderne er det viktig at de er motiverte. I dagens raskt skiftende og globaliserte arbeidsliv er det viktig å forstå hvordan motivasjon og en arbeidsplass i utvikling påvirker arbeidstakernes sine preferanser, trivsel og engasjement. Motiverte ansatte er ofte mer produktive, kreative og har en høyere jobbtilfredshet, noe som igjen bidrar til organisasjonenes suksess. Arbeidsplassen er stadig i utvikling på grunn av blant annet samfunnsmessige endringer og kriser, teknologiske fremskritt og endrede kundebehov, og da er det en fordel å ha motiverte ansatte. Det er viktig å huske at medarbeidere motiveres av forskjellige faktorer, og disse motivasjonene kan endre seg over tid.



Figur 17 Hva motiverer deg mest på arbeidsplassen/fremtidig arbeidsplass?

Blant begge generasjonene er det faktorer som tydeligvis er viktigere enn andre. Blant generasjon Z oppgir respondentene at følgende faktorer motiverer dem mest: 14% for arbeidsmiljøet, 23% for meningsfullt arbeid, 14% for lønn, og 12% for utviklingsmuligheter. Flexibilitet og arbeidsforhold er også viktige motivasjonsfaktorer. Forfremmelsesmuligheter, sosiale arrangement og tydelig mål er de faktorene som motiverer respondentene fra generasjon

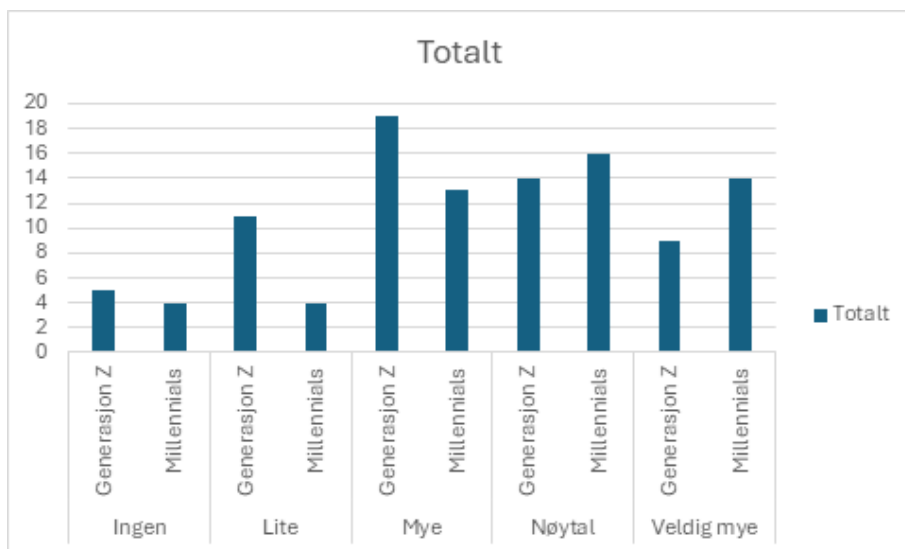
Z minst. På den andre siden har millennials gitt flest svar til arbeidsmiljøet som fikk 18%, at arbeidet oppleves meningsfullt som fikk 18%, lønn som fikk 25% og utvikling som fikk 14%. Flexibilitet og arbeidsforhold var også viktige motivasjonsfaktorer for millennials. Dem har i likhet med generasjon z, gitt ingen eller få svar til alternativene forfremmelsesmuligheter, sosiale arrangement og tydelige mål. En ser at begge generasjoner har ganske like motivasjonsfaktorer. Dette kan indikere at det er de tre første grunnleggende behovene i Maslows behovshierarki som troner øverst her også, da lønn går under de fysiologiske behovene og arbeidsmiljø og meningsfullt arbeid går under sikkerhetsbehov og sosiale behov. Samtidig scorer utvikling høyt hos begge generasjoner, som også tilsier at behovet for anerkjennelse og selvrealisering kan ha betydning for endel i disse generasjonene. Som nevnt i teoridelen så motiveres mennesker av ytre, indre og prososial motivasjon, noe respondentene her også gjør.



Figur 18 Hvor mye har lønn å si for deg?

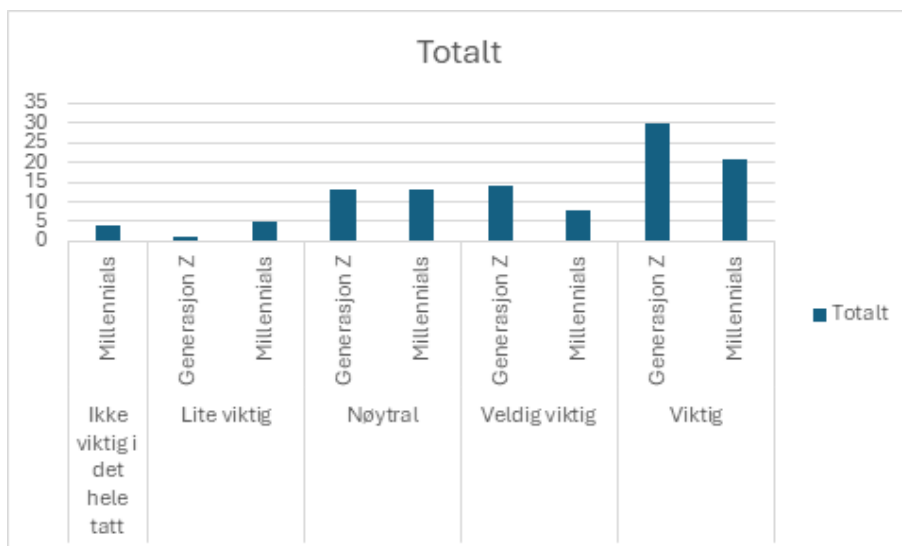
På spørsmålet "Hvor mye har lønn å si for deg?" ser vi et tydelig mønster: Lønn er viktig for både generasjon Z og millennials. De fleste respondentene har gitt sitt svaralternativ til "mye", med 62% av respondentene som har svart dette. 19% av generasjon Z og 25% av millennials var nøytrale til lønn. I Deloitte sin undersøkelse var økte levekostnader den største bekymringen for

begge generasjonene, noe som tyder på at god lønn er viktig for respondentene også i den undersøkelsen.



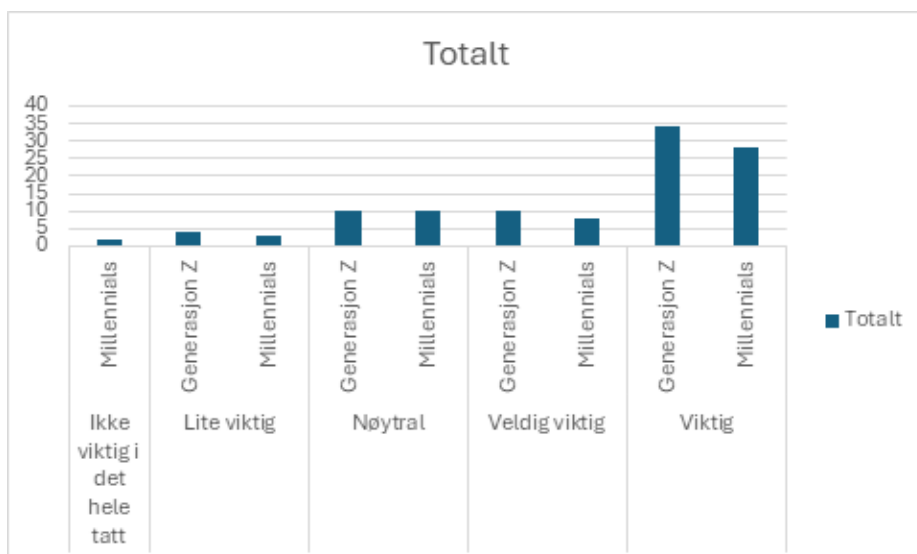
*Figur 19 I hvilken grad har fleksibilitet og mulighet til hjemmekontor betydning når du søker jobb?*

Fleksibilitet og mulighet for hjemmekontor viser seg å være mest verdsatt av millenniumsgenerasjon da 27% av dem har svart “veldig mye” og 25% “mye”. På samme tid har 31% av millennials stilt seg nøytrale til fleksibilitet og hjemmekontor. 32% av generasjon Z svarte at fleksibilitet og hjemmekontor betyr mye for dem. Til sammenlikning har 15% svar “veldig mye” og 24% stiller seg nøytral. Fleksibilitet og hjemmekontor var også en viktig faktor for respondentene til Deloitte.



Figur 20 Hvor viktig er teamarbeid for deg i en arbeidshverdag?

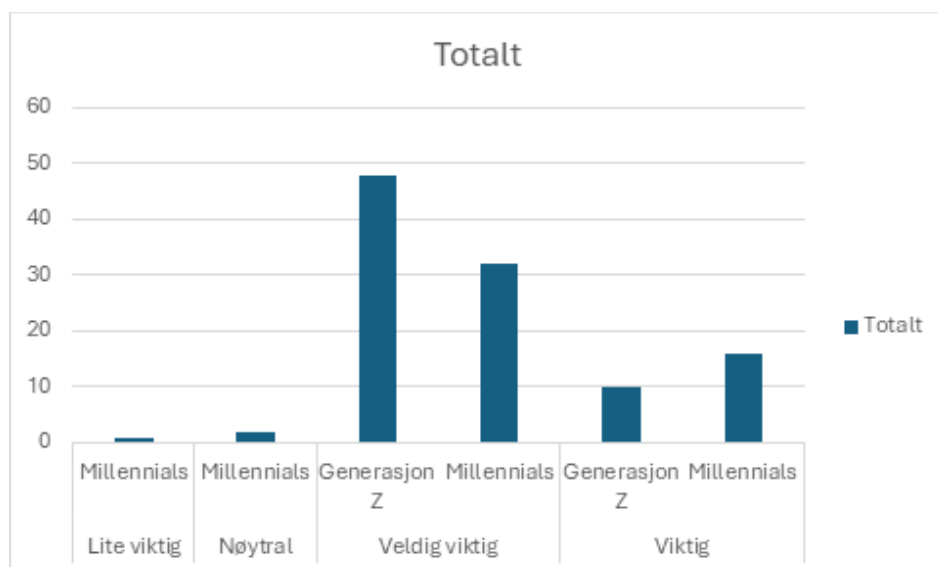
Teamarbeid er viktig for begge generasjoner. 53% fra generasjon Z har svart “viktig”, noe som utgjør over halvparten. Blant millennials har 41% av dem svart “viktig”. Både “nøytral” og “veldig viktig” får noen stemmer, og det er tydelig at teamarbeid er viktig, men samtidig ikke veldig viktig. Som nevnt i teoridelen er teamarbeid blitt en større del av mange sin arbeidshverdag de siste tiårene, og det kan føre til at sosiale forhold er viktigere enn før. Det kan være en av grunnene til at et godt arbeidsmiljø er viktig for så mange av respondentene, som vi ser fra øvrige spørsmål i undersøkelsen.





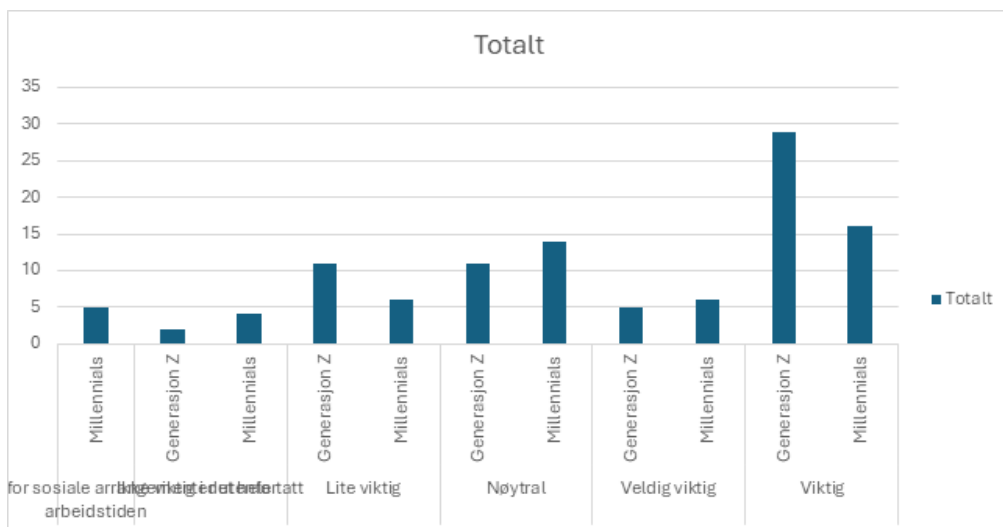
Figur 21 Hvor viktig er gode teknologiske og digitale løsninger for deg på arbeidsplassen/når du søker jobb?

Generasjon Z og millennials ser på gode teknologiske og digitale løsninger som viktig når de søker jobber, henholdsvis 58% fra generasjon z og 55% millennials. 17% fra generasjon Z og 20% fra millennials stiller seg nøytrale til spørsmålet, og 17% fra generasjon Z og 16% millennials ser på teknologiske og digitale løsninger som veldig viktig. Viktigheten av teknologiske løsninger ser vi igjen fra teoridelen og undersøkelsen til SSB som viste at teknologi er med på å øke produktivitet og vekst på arbeidsplassen. Samtidig har det ført til bedre kommunikasjonsflyt, samt muliggjort fjernarbeid og fleksibilitet, som vi ser fra øvrige spørsmål er viktig for både millennials og generasjon Z.



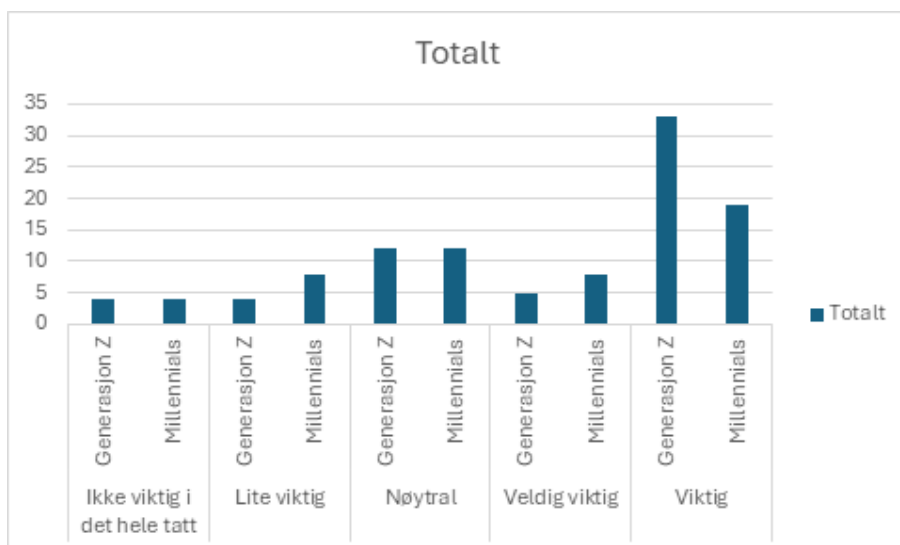
Figur 22 Hvor viktig er det for deg med et godt arbeidsmiljø?

Et godt arbeidsmiljø verdsettes høyt og ses på som veldig viktig og viktig for begge generasjoner, noe som tilsvarer hele 97% av respondentene. Millennials har 2 personer som stiller seg nøytrale, dette tilsvarer 2%. Det er også én millennial som har sagt at et godt arbeidsmiljø er lite viktig, dette tilsvarer 1%. Det er i tråd med hypotesen til Wilkinson et al., som sier at et godt arbeidsmiljø fører til arbeidsengasjement som igjen fremmer velvære og dermed skaper en positiv kultur på arbeidsplassen.



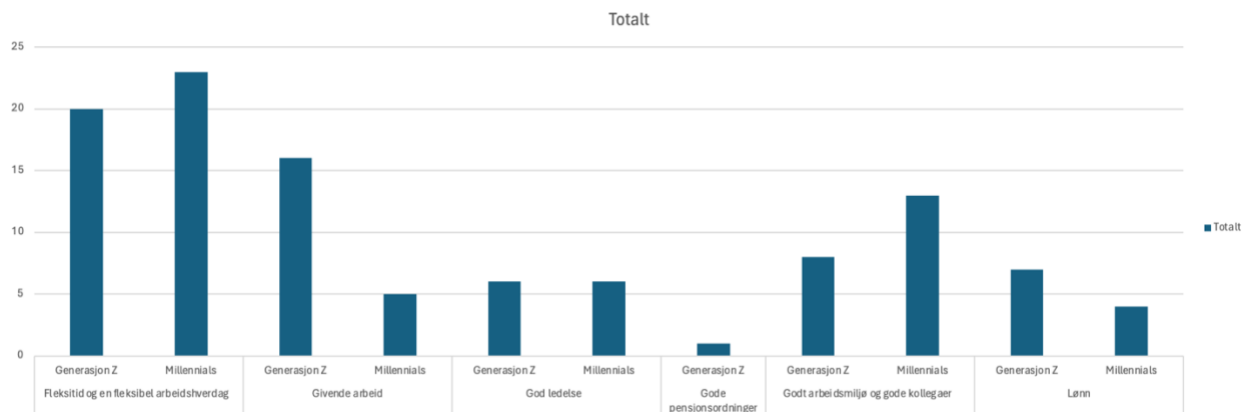
Figur 23 Hvor viktig er det for deg med sosiale arrangementer utenom arbeidstiden?

Grafen for dette spørsmålet viser en stigende trend, der svaralternativene går fra "ikke behov for sosiale arrangementer utenfor arbeidstiden" til "veldig viktig" fra venstre til høyre. En stigende graf indikerer at få personer svarer at de ikke har behov for sosiale arrangementer utenfor arbeidstiden, mens mange synes dette er viktig. Spesifikt ser vi at 3% av generasjon Z og 8% av millennials har svart at sosiale arrangementer ikke er viktig i det hele tatt. På den andre enden av skalaen har 50% av generasjon Z og 31% av millennials svart at det er viktig med sosiale arrangementer utenfor arbeidstiden.



Figur 24 Hvor viktig er det for deg med en mangfoldig arbeidsstyrke/kolleger?

Denne grafen viser også en stigende graf. Vi ser at 7% av generasjon Z og 8% av millennials har svart at en mangfoldig arbeidsstyrke eller kollegaer ikke er viktig i det hele tatt. På den andre siden av skalaen, ved toppunktet i grafen, ser vi at 57% av generasjon Z og 37% av millenniene har svart at en mangfoldig arbeidsstyrke eller kollegaer er viktig. I Deloitte sin undersøkelse kommer det frem at respondentene tror at arbeidsgivere har gjort fremskritt i å fremme mangfold og inkludering på arbeidsplassen.

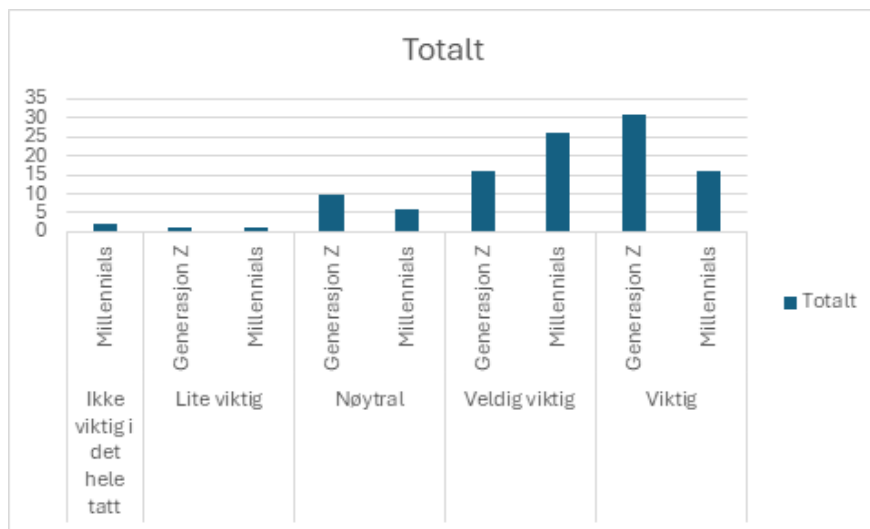


*Figur 25 Eldrebølgen kommer, og våre generasjoner må jobbe lenger for å håndtere en aldrende befolkning. Hva mener du skal til for at ansatte holder seg lenger i jobb enn generasjonene før dem?*

Her kan man se likheter mellom begge generasjoner. Fleksitid og en fleksibel hverdag har fått flest svar med 34% av svarene til generasjon Z og 45% av svarene til millennials, givende arbeid har fått 28% av svarene til generasjon Z, men bare 10% av svarene til millennials. Godt arbeidsmiljø og gode kollegaer har 14% fra generasjon Z og 26% av millennials svart. Imidlertid har de andre svaralternativene som “god ledelse”, “lønn” og “gode pensjonsordninger” også fått noen stemmer, som tyder på at disse også verdsettes. Det kommer frem både i teori og i undersøkelsen til Deloitte at med god fleksibilitet kan balansen mellom jobb og fritid bli både lettere og bedre. Det er nok noe av grunnen til at flestparten mener at fleksitid og en fleksibel hverdag gjør at ansatte kan holde seg lenger i jobb.

## 5.5 Fleksibilitet og jobb-fritid balansen:

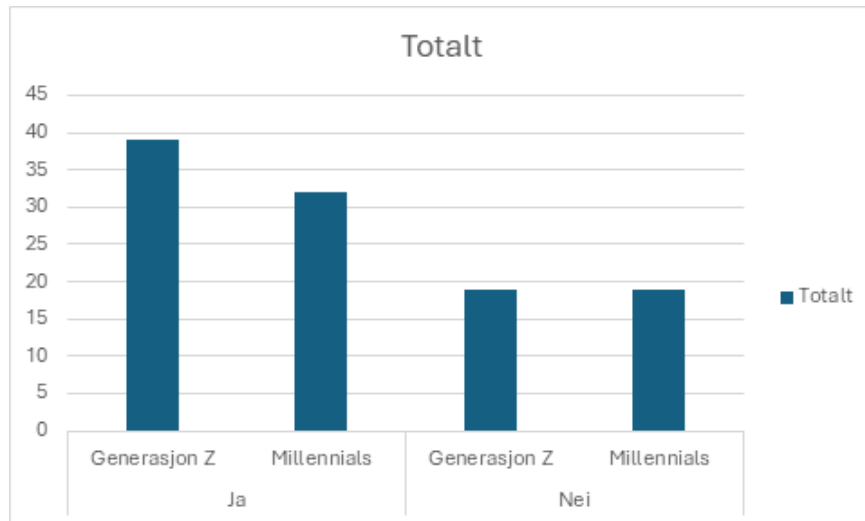
Fleksibilitet og en god balanse mellom jobb og fritid er faktorer som spiller en stor rolle for mange arbeidstakere i dag. I dag er det vanlig i mange jobbannonser å fremheve fleksible arbeidstider, muligheten til hjemmekontor og en god balanse mellom jobb og fritid. Dette skyldes at kommende generasjoner i arbeidslivet verdsetter disse faktorene høyt når de søker og velger jobber. Derfor inkluderte vi spørsmål om disse temaene i vår spørreundersøkelse, noe Deloitte også har fokusert på.



Figur 26 Hvor høyt verdsetter du muligheten til fleksitid?

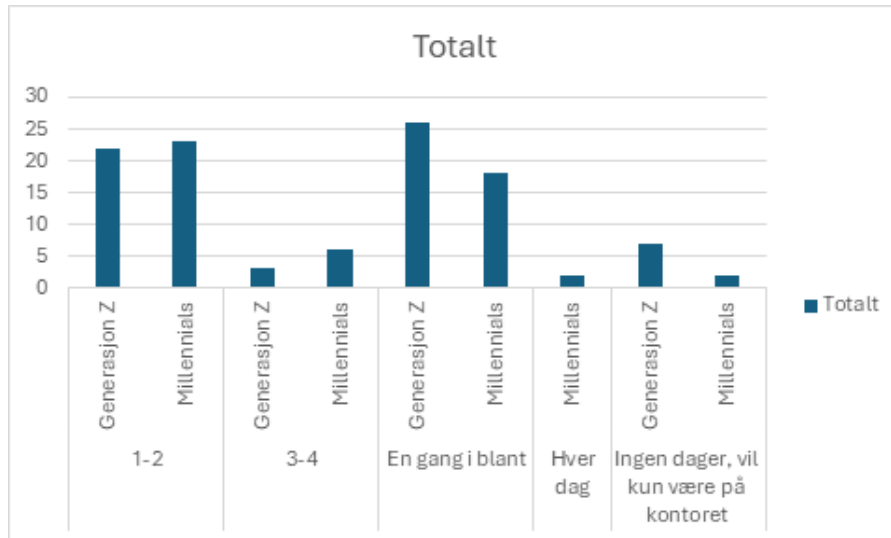
På spørsmålet om hvor høyt en verdsetter muligheten til fleksitid på en arbeidsplass kommer det frem at det er noe respondentene verdsetter høyt. 39% av respondentene synes det er “veldig viktig”. 15% av de er generasjon Z, mens 24% er millennials. 43% synes muligheten til fleksitid er “viktig”, der 28% er generasjon Z og 15% er millennials. Det vil si at over 80% totalt av respondentene verdsetter fleksitid høyt. Kun 4% respondenter totalt synes det er “lite viktig” eller “Ikke viktig i det hele tatt”, mens 15% er “nøytrale” til om de har muligheten til fleksitid eller ikke. Den største forskjellen er at det er flere millennials som mener det er veldig viktig, mens det er flere generasjon Z som mener det er viktig. Det faktum at over 80% av både generasjon Z og millennials verdsetter fleksibilitet på en arbeidsplass viser at dette har stor betydning ved valg av arbeidsplass for begge generasjonene. Store deler av respondentene til Deloitte verdsetter også

mulighetene til fleksitid høyt, og hele 80% av respondentene deres var interessert i mer fleksibilitet eller å redusere arbeidstiden for å få en bedre balanse mellom arbeid og fritid.



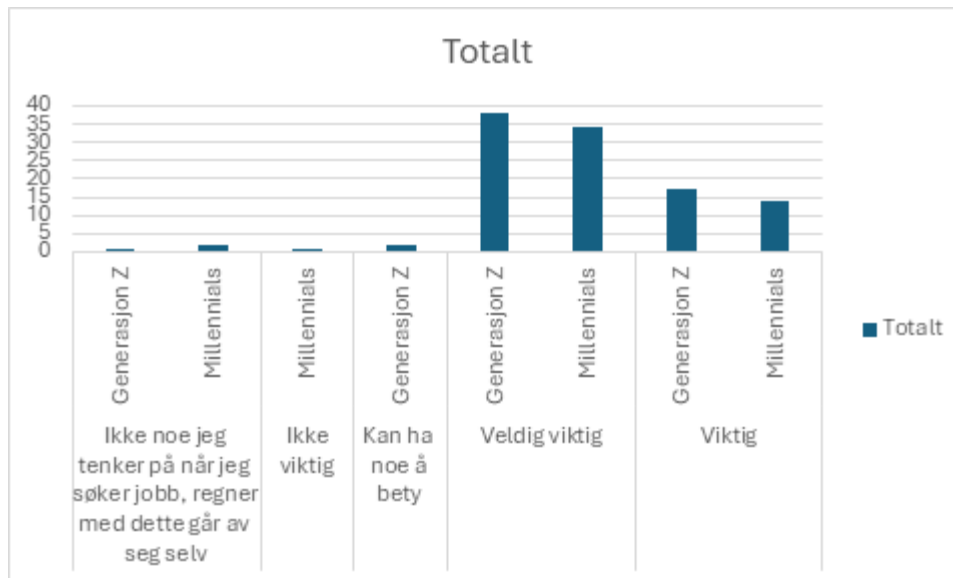
*Figur 27 Er muligheten for hjemmekontor viktig for deg?*

Hjemmekontor er noe som har blitt en større del av arbeidshverdagen til mange ansatte på ulike arbeidsplasser de siste årene, og er kommet for å bli på mange av arbeidsplassene. Det var derfor viktig for oss i undersøkelsen å ha med spørsmål om dette og få frem synspunkt rundt dette. Her har 65% svart at dette er “viktig”. 36% av dem er generasjon Z, mens 30% er millennials. 35% har svar at hjemmekontor ikke er viktig for dem, der halvparten var generasjon Z og halvparten millennials. De to generasjonene var altså ganske samstemte. Det kan være ulike grunner til at respondentene synes dette er viktig eller ikke, men dette er ikke noe vi har valgt å fokusere på i vår undersøkelse.



Figur 28 Hvor mange dager ønsker du å sitte på hjemmekontor om du kunne valgt?

Her ser vi to svaralternativer som skiller seg ut. 41% av respondentene foretrekker å arbeide hjemmefra 1-2 dager i uken, og denne preferansen er lik for begge generasjonene. Deretter svarer 40% av respondentene at de ønsker å jobbe hjemmefra av og til, hvorav 24% tilhører generasjon Z og 17% tilhører millennials. 8% av respondentene foretrekker å ha hjemmekontor 3-4 dager i uken, og 8% foretrekker å være på kontoret hver dag. Kun 2% av respondentene ønsker å arbeide hjemmefra hver dag. Vi ser her at det er ganske varierte ønsker og preferanser blant respondentene, men de to generasjonene har generelt sett lignende synspunkter, selv om noen flere fra generasjon Z ønsker å jobbe hjemmefra av og til, og noen flere fra generasjon Z ønsker ikke å ha noen dager med hjemmekontor. I Deloitte sin undersøkelse var også muligheten til å jobbe hjemmefra en viktig faktor, og i både vår og Deloitte sin undersøkelse ønsket mange respondenter valgmuligheter til å arbeide hjemmefra av og til. Kun et fåtall i begge undersøkelsene ønsket å arbeide hjemmefra hver dag. Det er fleksibilitet og friheten til å velge som vektlegges høyest i begge undersøkelsene.

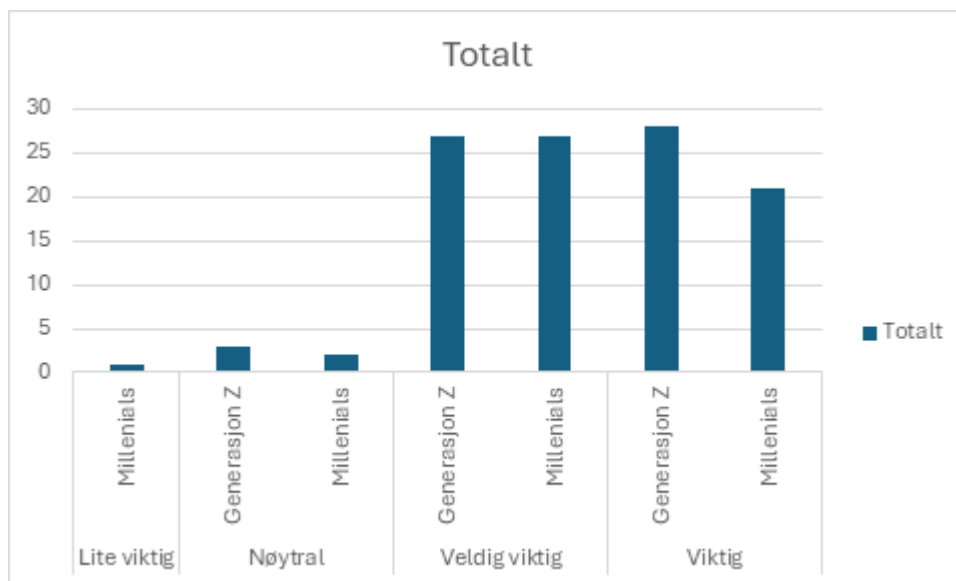


Figur 29 Hvor viktig er det for deg å ha en god balanse mellom jobb og fritid?

Siste spørsmål under dette emnet handler om jobb-fritid-balansen. Som nevnt i teorikapittelet er mulighet for å opprettholde god balanse mellom arbeid og fritid noe som mange nyutdannede ser etter hos mulige arbeidsgivere. En god balanse, kan for mange bidra til å øke arbeidsengasjementet. 66% av respondentene har svart at det er “veldig viktig”, og 28% har svart at det er “viktig”. Dette representerer hele 95% av respondentene. Generasjon Z og millennials har svart nesten identisk på dette spørsmålet, noe som indikerer at jobb-fritid-balansen er en viktig faktor for begge generasjonene. Ut fra svarene i undersøkelsen kommer det tydelig frem at både fleksibilitet, muligheten til mer hjemmekontor og jobb-fritid-balansen er viktige for respondentene. I Deloitte sin undersøkelse ble det også avdekket at jobb-fritid-balansen var viktig for store deler av respondentene, og den kan forbedres med gode fleksible arbeidsordninger, muligheter til hjemmekontor etter behov og kortere arbeidsuker- eller dager. Dette er også i tråd med Wilkinson et al., som påpeker den økende interessen rundt jobb-fritid-balansen og fleksibilitet, spesielt blant millennials. Imidlertid viser både vår undersøkelse og Deloitte sin at dette også er viktig for generasjon Z.

## 5.6 Karriereutvikling og tilbakemelding

For å kartlegge generasjon Z og millennials sine ønsker på arbeidsplassen, ønsket vi å finne ut i hvor stor grad karriereutvikling og tilbakemeldinger spiller en rolle i deres vurdering av en ideell arbeidsplass. Karriereutvikling og tilbakemeldinger er essensielle elementer i arbeidslivet som kan påvirke ansattes trivsel, motivasjon og engasjement. Å ha klare muligheter for karrierevekst og utvikling kan være avgjørende for å tiltrekke seg og beholde talentfulle ansatte, spesielt i dagens konkurrerende arbeidsmarked. På samme måte kan effektive tilbakemeldingsmekanismer bidra til å støtte ansatte i deres faglige utvikling, identifisere områder for forbedring og skape en kultur preget av læring og kontinuerlig forbedring. Ved å undersøke betydningen av karriereutvikling og tilbakemeldinger for generasjon Z og millennials, kan vi få innsikt i hva disse generasjonene verdsetter og søker etter i en arbeidsgiver, og hvordan organisasjoner kan tilpasse seg for å møte deres behov og forventninger.

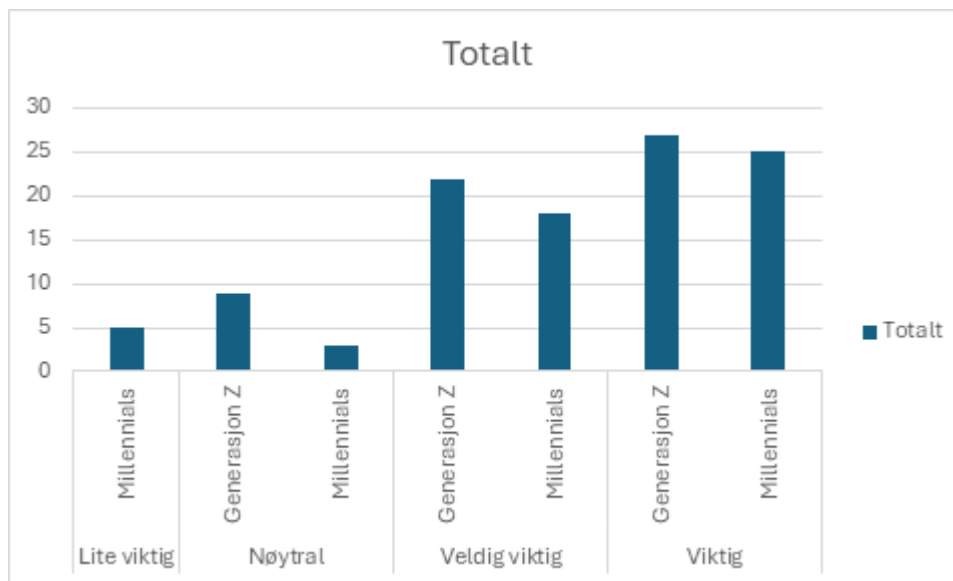


Figur 30 Hvor viktig er det for deg å utvikle deg på arbeidsplassen?

Blant millennials svarte en betydelig majoritet, ca. 53%, at det er "veldig viktig" for dem å få muligheten til å utvikle seg på arbeidsplassen. Videre svarte 41% at det er "viktig", mens kun 4% var nøytrale og 2% mente det var lite viktig. På samme måte viser svarene fra generasjon Z også en høy grad av vektlegging av karriereutvikling. Omtrent halvparten av respondentene, ca. 47%,

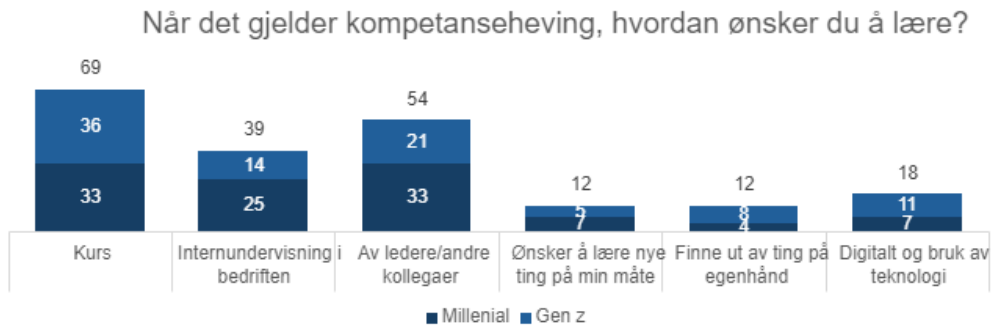


svarte at det er "veldig viktig" å få muligheten til å utvikle seg på arbeidsplassen, og ytterligere 48% svarte at det er "viktig". Bare 9% var nøytrale, og ingen mente det var lite viktig. Det kom også frem i tidligere spørsmål at mulighetene til utvikling var en viktig motivasjonsfaktor for både millennials og generasjon Z.



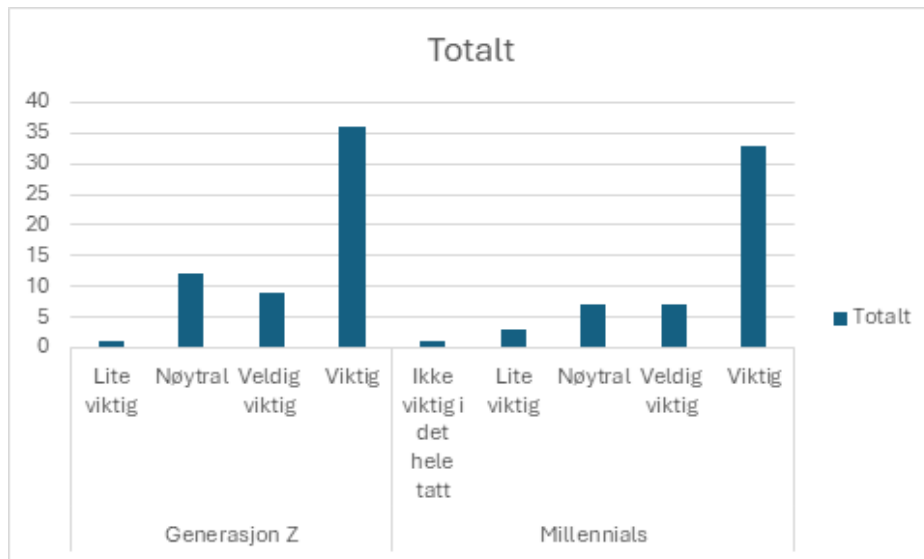
Figur 31 Hvor viktig for deg er det å få tilbud om kurs for å øke din kompetanse?

Blant millennials svarte totalt 84% at det er enten "viktig" eller "veldig viktig" å få tilbud om kurs for å øke sin kompetanse. Av disse var det 35% som anga at det er "veldig viktig", og 49% som anga at det er "viktig". Blant generasjon Z svarte totalt 85% at det er enten "viktig" eller "veldig viktig" å få tilbud om kurs for å øke sin kompetanse. Av disse var det 38% som anga at det er "veldig viktig", og 47% som anga at det er "viktig". Det er altså samlet sett en høy grad av enighet blant både millennials og generasjon Z om viktigheten av tilbud om kurs for å øke kompetansen. Forskjellen mellom generasjonene er minimal når det gjelder hvor mange som anser dette som viktig eller veldig viktig, med henholdsvis 84% blant millennials og 85% blant generasjon Z.



Figur 32 Når det gjelder kompetanseheving, hvordan ønsker du å lære?

Størst antall respondenter oppgir at de foretrekker kurs og læring fra ledere/andre kollegaer som mest foretrukket metode for kompetanseheving. Henholdsvis 36% og 33% responderte kurs blant generasjon Z og millennials. Sistnevnte viser også en høyere preferanse for å lære av ledere/andre kollegaer enn generasjon Z med henholdsvis 33% og 21% svarprosent. På tredje plass kommer interundervisning i bedriften, hvor 25% millennials svarer dette sammenlignet med 14% fra generasjon Z. De verdsetter derimot digitale metoder og bruk av teknologi høyere med 11% svar, mot 7% fra millennials. De gjenværende svaralternativene, ønske om å lære nye ting på min måte og finne ut av ting på egenhånd, blir foretrukket av en mindre andel av respondentene, med henholdsvis 7% og 4% fra millennials og 5% og 8% fra generasjon Z.

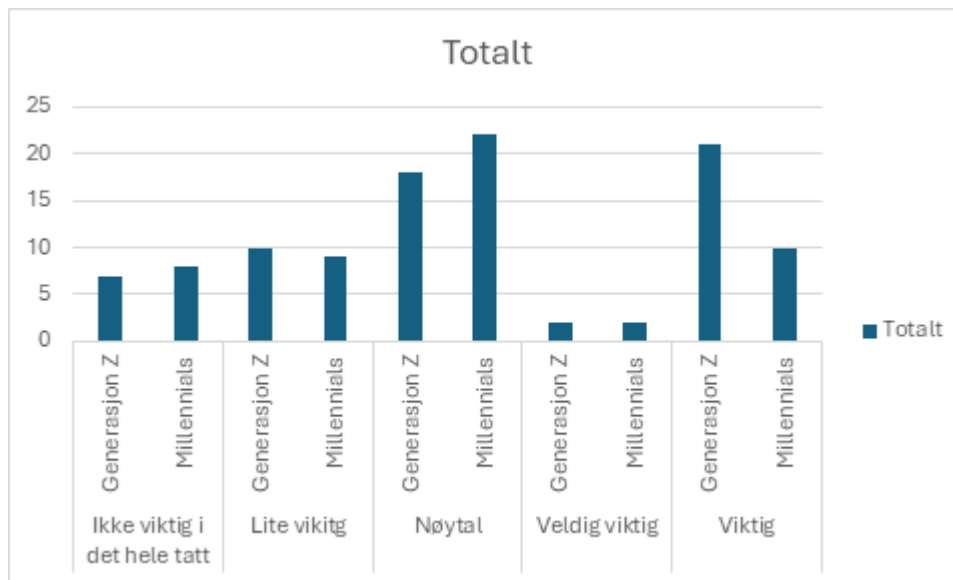


Figur 33 Hvor viktig for deg er det med regelmessige tilbakemeldinger på ditt arbeid fra ledelse og kollegaer generelt?

Også i dette spørsmålet finner vi en høy grad av samstemthet blant generasjonene. Blant millennials svarte ca. 84% at det er enten "viktig" eller "veldig viktig" med regelmessige tilbakemeldinger på arbeidet fra ledelse og kollegaer. Henholdsvis 14% og 65%. Kun 2% mente det var "ikke viktig i det hele tatt", 6% mente det var "lite viktig", og 14% var nøytrale til spørsmålet. Blant generasjon Z svarte totalt 98% at det er enten "viktig" eller "veldig viktig". Blant disse var 15% som mente det er "veldig viktig", og 62% som mente det er "viktig". Kun 2% mente det var "lite viktig", og 21% var nøytrale til spørsmålet. I følge en tidligere studie referert på forskning.no, er konstruktiv kritikk en viktig del av arbeidet, da det kan bidra til å utvikle dyktige ansatte. Dette viser seg å være viktig for både generasjon Z og millennials, som verdsetter muligheten for konstruktiv tilbakemelding.

## 5.7 Klima og bærekraft:

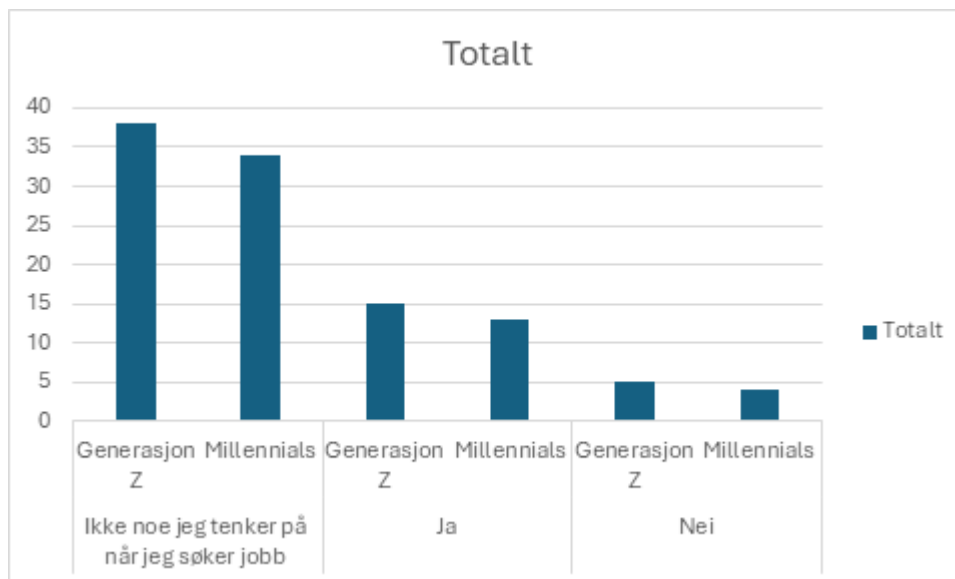
Klimaendringer og bærekraft er tett sammenknyttet, og er sentrale temaer i dagens samfunn. De utfordringene vi står ovenfor i dag knyttet til blant annet mer og mer ekstremvær og ressursknapphet krever handling på flere nivåer. Klimaendringene påvirker ikke bare miljøet, men også økonomien, samfunnet og menneskers livskvalitet. Bærekraftige løsninger er nødvendig blant annet for å redusere klimaendringene. Bærekraft handler om å dekke dagens behov uten å ødelegge mulighetene for kommende generasjoners behov. En god balanse sikrer en rettferdig og bærekraftig fremtid for nåværende og kommende generasjoner. Generasjon Z og millennials er oppvokst i en tid preget av økende bevissthet rundt klimaendringer og behovet for mer bærekraftige løsninger.



*Figur 34 Når du søker jobb hvor stor betydning har det for deg at arbeidsplassen har fokus på klima og bærekraftige løsninger?*

I spørreundersøkelsen har vi to spørsmål som går under klima og bærekraft. Dette er et tema som er blitt viktigere og viktigere både i samfunnet, på arbeidsplasser og blant arbeidstakere. På dette spørsmålet er det stor spredning i svarene. Kun 4% mener dette er “veldig viktig” der halvparten av dem er generasjon Z og halvparten er millennials. 28% av respondentene mener det er “viktig”, der 23% er generasjon Z og 11% er millennials. 37% respondenter er nøytrale, der 20%

er generasjon Z og 24% er millennials. 17% av respondentene synes det er “lite viktig”, mens 14% synes ikke det er viktig i det hele tatt. Her er det en forskjell blant generasjon Z og millennials, der mer enn dobbelt så mange generasjon Z mener det er viktig at arbeidsplassen har fokus på klima og bærekraftige løsninger. Det er også noen flere millennials som er nøytrale. Det fremgår her at klima og bærekraftige løsninger på arbeidsplassen har større betydning for generasjon Z enn for millennials blant respondentene våre.



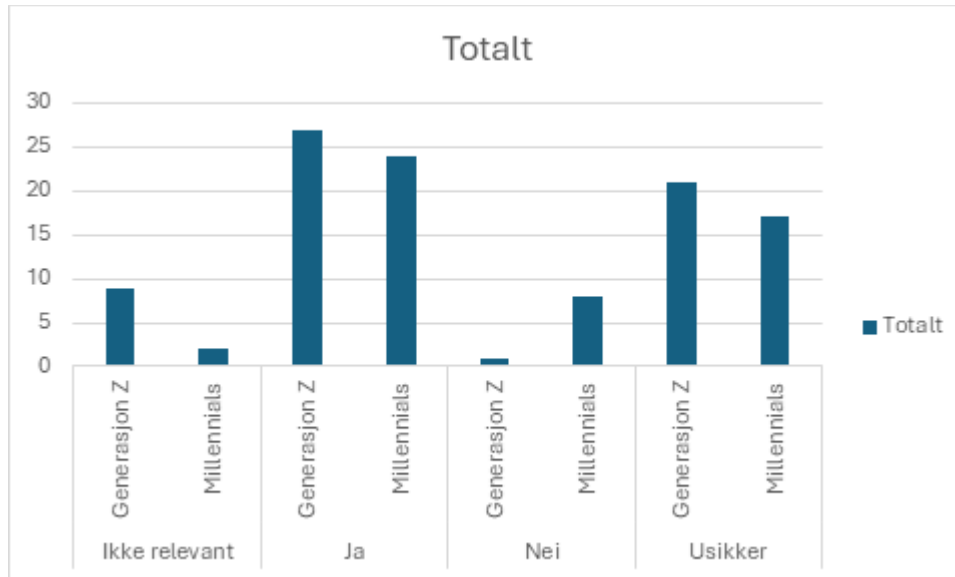
Figur 35 Synes du det er viktig at arbeidsplassen din/en potensiell arbeidsplass tar konkrete tiltak for å bekjempe klimaendringer?

På dette spørsmålet har hele 66% av respondentene svart at det ikke er noe de tenker på når de søker jobb. 26% har svart ja, mens kun 8% har svart nei. Generasjon Z og millennials er ganske enige i svarene sine her, og det er ingen store forskjeller. Respondentene til Deloitte viste nevneverdig større grad av interesse for klima og bærekraftige løsninger i jobbsammenheng i forhold til respondentene i vår undersøkelse.

### 5.8 Mental helse:

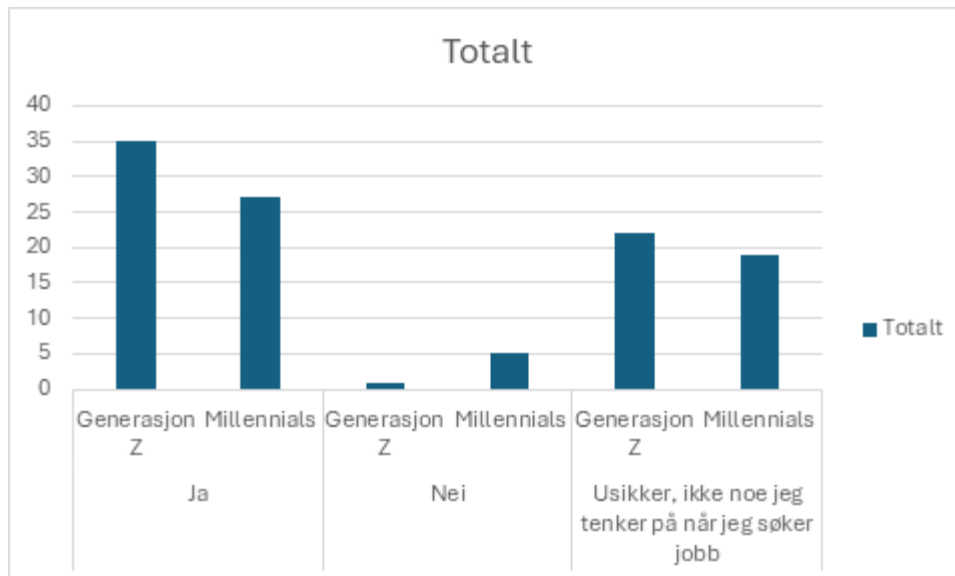
I dagens hektiske og mer utfordrende verden er det økende oppmerksomhet rundt mental helse. Som tidligere drøftet i teorikapittelet er psykiske plager en av de viktigste årsakene til sykefravær

og frafall i arbeidslivet. Det er viktig å ivareta vår mentale helse på samme måte som vi ivaretar vår fysiske helse. Likevel er det mye stigma knyttet til mental helse som kan føre til at folk nøler med å ta tak i dette, spesielt på en arbeidsplass (Hanisch et al., 2016 s.1). Vi har derfor valgt å inkludere noen spørsmål om mental helse i vår undersøkelse får å få et lite innblikk i hva generasjon Z og millennials tenker om dette.



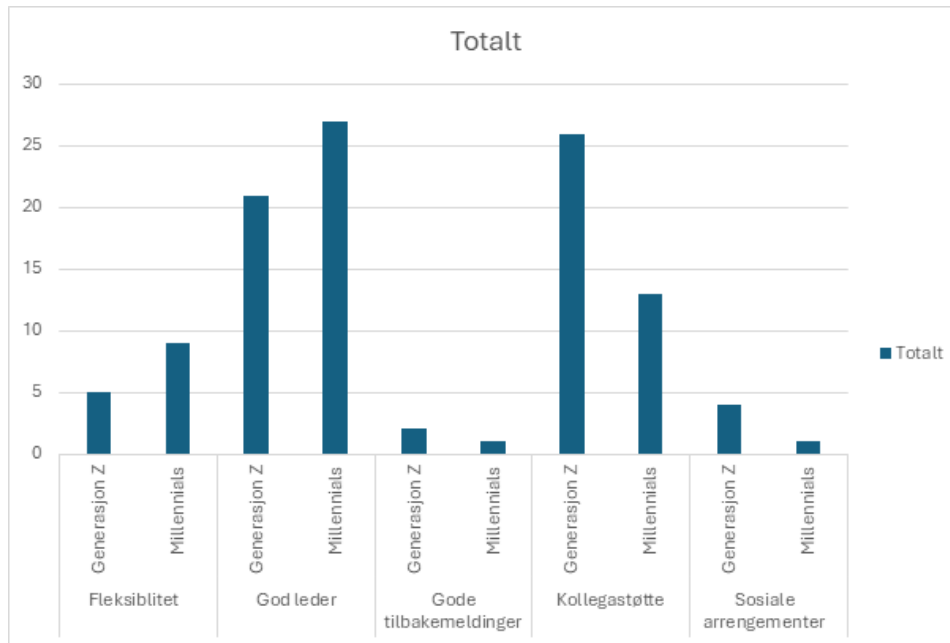
*Figur 36 Føler du at din arbeidsgiver tar mental helse på alvor?*

I spørreundersøkelsen er det tre spørsmål under mental helse. På dette første spørsmålet har 47% respondenter har svart “ja”, mens 8% har svart “nei”. 35% av respondentene er “usikker”, og for 10% av respondentene var dette spørsmålet ikke relevant da de ikke er i arbeidslivet. Her har de to generasjonene svart mye av det samme, men en ser at det er flere millennials som har svart at de ikke føler at arbeidsgiveren tar mental helse på alvor.



*Figur 37 Når du søker jobb, er det å ha en arbeidsgiver som tar mental helse på alvor viktig for deg?*

Her har 57% respondenter svart “ja”, mens 6% har svar “nei”. 38% respondenter har svart at de er usikre og at det ikke er noe de tenker på når de søker jobb. Det er 38% av fra generasjon Z og 29% millennials som har svart “ja”. De to generasjonene er ganske like i svarene sine, men vi ser at det er noen flere av generasjon Z som mener det er viktig. Det var en høyere andel av respondentene til Deloitte som undersøkte om en arbeidsplass hadde gode retningslinjer knyttet til mental helse under jobbsøkingprosessen. Mental helse var en større bekymring og et viktigere tema på arbeidsplassen for generasjon Z også i Deloitte sin undersøkelse.

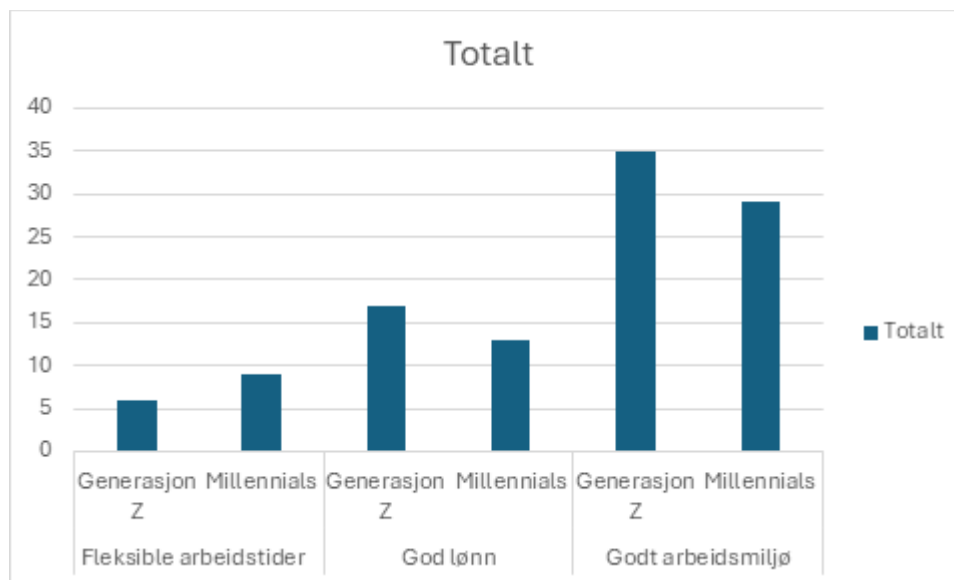


*Figur 38 Hva tror du skal til for å forbedre mental helse blant ansatte på arbeidsplassen?*

På det siste spørsmålet i denne kategorien mener 44% av respondentene at det er en god leder som skal til, 36% har svart kollegastøtte, 5% har svart sosiale arrangementer, 13% mener fleksibilitet, mens 3% mener gode tilbakemeldinger. Her finner vi ulikheter blant de to generasjonene. Det viktigste for generasjon Z er kollegastøtte, mens for millennials er det å ha en god leder. En ser også at både kollegastøtte og en gode leder er viktige for begge generasjonene. Sosiale arrangementer er også noe viktigere for generasjon Z, mens fleksibilitet er noe viktigere for millennials.



## 5.9 Avslutningsvis:



*Figur 39 En studie fra Deloitte viser at 61 prosent av generasjon Z bytter jobb innen to år hvis ikke arbeidsgiveren sørger for at de får solide utviklingsfordeler i bytte mot å være lojale. De ser hovedsakelig etter tre ting: godt arbeidsmiljø, fleksible arbeider og god lønn. Hvis du skulle valgt en av disse tre, hva er viktigst for deg?*

Avslutningsvis valgte vi å stille dette spørsmålet med utgangspunkt i Deloitte sin undersøkelse. Basert på tallene fra spørreundersøkelsen er det tydelig at begge generasjonene verdsetter et godt arbeidsmiljø høyt. Størst andel av respondentene, 59%, oppga at de verdsetter et godt arbeidsmiljø. Dette indikerer at et positivt og støttende arbeidsmiljø er en sentral faktor for både generasjon Z og millennials når de vurderer en arbeidsgiver. Når det gjelder fleksible arbeidstider, ser vi at 13% nevnte dette som den faktoren de verdsetter mest i arbeidslivet. Dette kan være relatert til ønsket om bedre balanse mellom arbeidsliv og privatliv. God lønn var viktigst blant 28% av respondentene. Dette kan signalisere at økonomisk kompensasjon fortsatt er en sentral faktor for arbeidstakere, uavhengig av generasjon.

Når vi ser på de spesifikke tallene for generasjon Z og millennials, er det marginale forskjeller. For eksempel nevnte 16% fra generasjon Z god lønn, mens 12% fra millennials nevnte det samme. På samme måte nevnte 32% fra generasjon Z et godt arbeidsmiljø, mens 27% fra millennials nevnte det. Dette kan indikere en høyere grad av vektlegging av arbeidsmiljøet blant

generasjon Z, selv om forskjellen ikke er veldig stor. 8% millennials og 5% fra generasjon Z nevnte fleksible arbeidstider som viktigste faktor. Dette kan skyldes at flere millennials har nådd en alder hvor de har fått barn, og dermed ønsker fleksibilitet med tanke på eksempelvis henting og levering i barnehage/skole. Men igjen er forskjellen marginal, og det kan også være andre årsaker bak dette. Som nevnt i teoridelen har tidligere forskning konkludert med at det viktigste for at ansatte ikke ønsker å slutte på en arbeidsplass, er tilstedeværelsen av følelsesmessige bånd. Det viser igjen at det å ha et godt arbeidsmiljø der ansatte trives på jobb er avgjørende for å både beholde og rekruttere arbeidstakere.

### **5.10 Sammenligning med Deloitte sin Global 2023 Gen Z and Millennial survey**

I oppgaven har vi som tidligere nevnt valgt å sammenligne svarene fra vår undersøkelse med noen av svarene fra Deloitte sin Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. Noen av sammenligningene har vi også gjort litt underveis i analysen. Svarene vi skal sammenligne med går inn under temaene økte levekostnader, fleksibilitet, jobb-fritid balansen, klima og bærekraft og mental helse. Grunnen til dette er at mange av temaene de tar opp, er også temaer vi har valgt å fokusere på. Forskjellen er at deres undersøkelse har mange flere respondenter, noe som kan styrke reliabiliteten til våre funn. Underveis i prosessen prøvde vi å få tak i hele spørreundersøkelsen til Deloitte, men det var ikke mulig. Sammenligningsgrunnlaget blir da den ferdig publiserte undersøkelsen til Deloitte.

I Deloitte sin undersøkelse komme det frem at økte levekostnader er den største bekymringen for både millennials og generasjon Z, noe som tyder på at å ha en god inntekt er viktig for dem. Det vises også igjen i vår undersøkelse at lønn er veldig viktig for begge generasjonene, og en av de faktorene som motiverer begge generasjonene mest på en arbeidsplass.

Både for respondentene i vår undersøkelse og i Deloitte sin undersøkelse er jobb-fritid-balansen viktig. Jobben er sentralt for generasjon Z og millennials sin identitet, men det å ha en balanse mellom arbeid og fritid er viktig for disse generasjonene. En tredel av respondentene til Deloitte var veldig fornøyde med balansen mellom arbeid og fritid, og for hele 95% av respondentene i

vår undersøkelse var denne balansen viktig eller veldig viktig. Flexibilitet og muligheten for fjernarbeid var viktige for både respondentene i vår undersøkelse og i Deloitte sin undersøkelse. Kun et fåtall ønsket hjemmekontor hele tiden, mens største delen av respondentene i begge undersøkelsene ønsket frihet til å velge når de skulle jobbe hjemme.

Arbeidstidsordninger var et tema både i vår undersøkelse og i Deloitte sin undersøkelse. Begge undersøkelsene viser at respondentene ønsket komprimerte arbeidsuker med fire dager eller seks timers arbeidsdager for å oppnå bedre balanse mellom arbeid og fritid. Økt fleksibilitet var også et ønske for å oppnå bedre balanse. I Deloitte sin undersøkelse viste nesten 80% av både millennials og generasjon Z interesse for mer fleksibilitet eller redusert arbeidstid for å oppnå bedre balanse mellom jobb og fritid. Deltidsjobber var mer populære i Deloitte sin undersøkelse sammenlignet med vår undersøkelse, der flertallet av respondentene ønsket en fulltidsstilling.

I Deloitte sin undersøkelse svarte 55% av generasjon Z og 54% av millennials at de undersøker en potensiell arbeidsplass sine miljøhensyn før de godtar en jobb fra dem. Respondentene her viste i større grad en interesse for klima og bærekraft enn våre respondenter. I Deloitte sin undersøkelse viste både generasjon Z og millennials en interesse og bekymring for samfunnet og bærekraftige løsninger. De ser på dette som viktige faktorer når de velger en arbeidsgiver og en del av respondentene ønsker å jobbe for selskaper som tar miljø- og samfunnsansvar på alvor. I vår undersøkelse var det stor spredning i svarene, men det kommer frem at Generasjon Z tenker mer på klima og bærekraft enn millennials. I vår undersøkelse svarte også største delen av respondentene at klima- og bærekraftige løsninger ikke var noe de tenkte på når de søkte jobb. Noe av grunnen til at respondentene til Deloitte vektlegger gode løsninger for klima og bærekraft når de velger arbeidsplasser er kanskje fordi andre steder i verden blir i større grad påvirket av klimaendringene enn her i Norge.

Omtrent halvparten av respondentene i Deloitte-undersøkelsen, med 57% fra generasjon Z og 55% fra millennials, oppgir at deres arbeidsgivere tar mental helse på alvor. Åtte av ti av respondentene sier også at de legger vekt på om arbeidsgiveren har tiltak for psykisk helse og

retningslinjer knyttet til dette når de søker jobb. I vår undersøkelse svarte hele 38% at de ikke vurderer om arbeidsgiveren tar mental helse på alvor når de søker jobb. Når vi spurte om respondentene følte at deres arbeidsgiver tok mental helse på alvor, var 35% usikre, mens 47% svarte ja. Basert på svarene virker det som om støtten og ressursene for psykisk helse på arbeidsplasser er dårlig utbredt og kan være et tema preget av stigma for mange her i Norge.

## 6.0 Diskusjon

Denne oppgaven er bygget opp rundt en problemstilling og fire underliggende forskningsspørsmål. Ved hjelp av spørreundersøkelsen vi har utarbeidet samt deler av Deloitte sin Global 2023 Gen Z and Millennial Survey er det blitt hentet ut data som er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene. I dette kapittelet vil forskningsspørsmålene bli besvart på bakgrunn av både funnene i analysedelen og opp mot relevant teori.

### 6.1 Hvilke faktorer er de viktigste for å skape arbeidsengasjement og motivere millennials og generasjon Z på arbeidsplassen?

Motiverte og engasjerte ansatte på en arbeidsplass er en stor ressurs for organisasjoner. De er ofte mer produktive og dedikerte i arbeidet sitt. Motivasjon henger sammen med ønsker og preferanser. Får en ansatt dekket sine behov og preferanser, blir en også mer motivert, derfor er det viktig å se på motivasjon i sammenheng med hva millennials og generasjon Z verdsetter på en arbeidsplass. Som tidligere nevnt i forventningsteorien, kommer det frem at mennesker utfører handlinger for å dekke sine behov. Det er viktig at en arbeidsgiver avklarer hva den enkelte ansatte ønsker, da dette kan være avgjørende for å motivere og beholde ulike ansatte.

Det kommer frem i Maslows behovspyramide at mennesker motiveres av ulike faktorer. Ifølge teorikapittelet starter de fleste nederst i pyramiden for å dekke sine fysiologiske behov. Noen motiveres mest av god lønn, mens andre verdsetter fleksibilitet og balanse mellom arbeid og fritid høyest. Andre igjen fokuserer på sikkerhetsbehovene, som innebærer en fast stilling og en trygg arbeidsplass. Videre motiveres noen av de sosiale behovene, som et godt arbeidsmiljø. De to øverste behovene i pyramiden, behovet for anerkjennelse og behovet for selvrealisering, henger sammen. De som verdsetter disse behovene høyt, er ofte motivert av hyppige tilbakemeldinger, utviklingsmuligheter, status og muligheten til å utnytte sitt fulle potensial i arbeidet. De fleste mennesker tilfredsstillter og motiveres av de tre nederste behovene som er fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov. De to siste og øverste behovene i pyramiden er det en mindre del av arbeidstakere som motiveres av. Det vises også igjen i svarene vi har fått i undersøkelsen. Både generasjon Z og millennials setter lønn, fleksibilitet, at arbeidet

oppleves meningsfullt og et godt arbeidsmiljø høyest. Faktorer som anerkjennelse, fremmelsesmuligheter og ansvar scorer lavere hos begge generasjoner.

Ut ifra svarene fra undersøkelsen vår viser det seg at både millennials og generasjon Z verdsetter utviklingsmuligheter, tilbud om kurs for å øke kompetansen og regelmessige tilbakemeldinger i arbeidet sitt. Dette indikerer at mange i disse generasjonene verdsetter en god karriere samtidig som de prioriterer jobb-fritid-balansen. Behovet for anerkjennelse kan derfor ha større betydning for noen i disse to generasjonene. Utviklingsmuligheter på arbeidsplassen var en av de faktorene som motiverte disse to generasjonene mest. Noen millennials og generasjon Z verdsetter trolig mulighetene til fleksibilitet i arbeidshverdagen for å kunne oppnå karrieremål samtidig som de opprettholder en ønsket balanse mellom jobb og fritid. For andre kan det bli for mye med en travel jobbhverdag og en travel fritid, der behovene i de tre første nivåene av Maslows behovspyramide er mer motiverende. For eksempel ser vi at fleksibilitet og muligheten for hjemmekontor har litt større betydning for millenniumsgenerasjonen. En grunn til dette kan være at flere i denne generasjonen har fått barn og dermed opplever en travel hverdag.

Som nevnt i teorikapittelet så motiveres mange av god lønn, noe som også gjenspeiles i svarene fra vår undersøkelse og Deloitte sin undersøkelse. I tillegg til god lønn, motiveres de fleste også av andre faktorer, spesielt ikke-økonomiske belønninger. Dette inkluderer å ha en meningsfull jobb, gode arbeidsforhold, fleksibilitet, muligheter for utvikling og et positivt arbeidsmiljø, som alle har stor betydning. I Deloitte sin undersøkelse er ikke-økonomiske belønninger som fleksibilitet og en god jobb-fritid balanse spesielt viktig for begge generasjoner. Det er ofte disse ikke-økonomiske belønningene som driver daglig motivasjon, da det ikke er så inspirerende å gå på jobb hver dag hvis arbeidsmiljøet er dårlig. Samtidig er de fleste avhengige av en tilstrekkelig god lønn for å dekke grunnleggende behov, spesielt med tanke på økningen i samfunnets priser. En god lønn har stor betydning for mange respondentene, men det er ikke nødvendigvis det viktigste motivasjonsfaktoren for alle, da svarene viser variasjon i hva som motiverer på en arbeidsplass.

Ut ifra svarene tyder det på at de fleste motiveres både av indre og ytre motivasjonsfaktorer, både respondentene i vår undersøkelse og i Deloitte sin undersøkelse. Den ytre motivasjonen som ligger utenfor selve arbeidsoppgavene er blant annet lønn og fleksibilitet, mens den indre motivasjonen er for eksempel arbeidsmiljøet, teamarbeid og det å ha meningsfulle arbeidsoppgaver. Det er også viktig å huske på at motivasjon og engasjement er individuelt og kan påvirkes av ulike faktorer. Det er derfor viktig for organisasjoner å kartlegge hva som motiverer og engasjerer den enkelte medarbeider, slik at de får utnyttet sitt potensiale.

## **6.2 Hvilke ønsker har millennials og generasjon Z hos en arbeidsgiver?**

Det fremstår som at både millennials og generasjon Z har visse ønsker og preferanser til en arbeidsgiver. Noe av det vi ønsket å undersøke var om ønskene og preferansene har endret seg etter Covid-19-pandemien, og det ser ut til at dette har skjedd for begge generasjoner. Det var en større andel av millennials som svarte at deres ønsker på arbeidsplassen har endret seg etter covid-19. Det kan indikere at de har opplevd større endringer eller har hatt større refleksjon rundt sine ønsker på arbeidsplassen etter Covid-19 sammenlignet med generasjon Z. Dette kan skyldes flere faktorer. Millennials har generelt sett mer arbeidserfaring sammenlignet med generasjon Z, noe som gjør dem mer oppmerksomme på endringer og bedre til å tilpasse seg nye arbeidsforhold. De kan også ha måttet tilpasse seg nye digitale arbeidsformer eller verktøy som følge av pandemien, noe som kan ha påvirket deres ønsker og preferanser på arbeidsplassen. Det er også viktig å merke seg at noen av generasjon Z som svarte "nei" kan ha hatt begrensede erfaringer eller referanserammer for å sammenligne før og etter Covid-19. Dette kan være en faktor bak hvorfor det er en jevnere fordeling mellom "ja" og "nei" blant generasjon Z.

Begge generasjonene setter stor pris på fleksible arbeidsordninger, som da muliggjør en god balanse mellom arbeid og fritid. Både respondentene i vår undersøkelse og i Deloitte sin undersøkelse ønsker å ha muligheten til å jobbe på hjemmekontor en gang iblant og ha fleksible arbeidstider. I Deloitte sin undersøkelse svarte en tredjedel av generasjon Z og millennials som var i arbeid at de er veldig fornøyde med balansen mellom arbeid og fritid. Sammenlignet med bare en av fem i 2019, som var før Covid-19 pandemien.

Det at disse to generasjonene har begynt, eller vil begynne, karrieren sin i et samfunn og en arbeidsplass som gjennomgår betydelig utvikling, gjenspeiles også i svarene fra respondentene. Begge generasjonene verdsetter gode teknologiske og digitale løsninger. De søker en arbeidsgiver som holder tritt med teknologiske fremskritt og utnytter fordelene ved digitalisering. Dette kan bidra til økte muligheter for hjemmekontor, digitale møter og mer fleksibilitet i arbeidshverdagen.

Det er også viktig for både generasjon Z og millennials å ha en mangfoldig arbeidsstyrke og inkludering på arbeidsplassen. Dette viser at de ønsker arbeidsgivere som fremmer en kultur som respekterer og verdsetter menneskers ulikheter, og som tilbyr like muligheter. Basert på svarene vi har fått, er en mangfoldig arbeidsstyrke en viktigere faktor for generasjon Z enn for millennials, men mange i begge generasjoner mener det er viktig.

Når det gjelder klima og bærekraft, er mange av respondentene våre nøytrale til dette og tenker ikke på det når de søker jobb. Imidlertid har klimaendringer og bærekraft en litt større betydning for generasjon Z basert på svarene i undersøkelsen vår. Når de søker jobb, mener likevel et klart flertall i begge generasjoner at dette ikke er noe de tenker på. Dette kan tolkes som at mange blir mer oppmerksomme på klima og bærekraftige løsninger når de blir bedre kjent med arbeidsplassen og får mer informasjon om hvilke tiltak arbeidsplassen gjør på dette området. Omtrent halvparten av generasjon Z mener at klima og bærekraftige løsninger på arbeidsplassen er viktige. Den faktoren som motiverte generasjon Z mest var at arbeidet oppleves meningsfullt, og dette kan tolkes på ulike måter. For noen kan det innebære at klima og bærekraft er en del av hva de opplever som meningsfullt arbeid. Blant respondentene til Deloitte, både millennials og generasjon Z, er klimaendringer en av de tre viktigste bekymringene.

Arbeidsmiljøet er en viktig faktor for både generasjon Z og millennials, men det er flere respondenter fra generasjon Z som mener at arbeidsmiljøet er veldig viktig. Dobbel så mange fra generasjon Z mener også at sosiale arrangementer utenfor arbeidstiden er viktig. En del av årsaken til dette kan, som nevnt tidligere, være at mange i millenniumsgenerasjonen har et travlere liv på hjemmebane med barn.



Etter Covid-19-pandemien har mental helse blitt et enda viktigere tema på arbeidsplasser og i samfunnet generelt, særlig etter en periode med økt isolasjon. Mange arbeidsplasser fokuserer nå på å øke bevisstheten rundt mental helse og redusere stigma knyttet til psykiske helseutfordringer. Et støttende arbeidsmiljø spiller en avgjørende rolle i dette arbeidet. For både millennials og generasjon Z er et godt arbeidsmiljø den viktigste faktoren på arbeidsplassen, som kan bidra til bedre mental helse blant medarbeidere. Arbeidsgivere som tilbyr god fleksibilitet for å fremme en sunn arbeid-fritid balanse kan også ha en positiv effekt på den mentale helsen til ansatte. Generasjon Z mener at kollegial støtte er den viktigste faktoren for å forbedre mental helse på arbeidsplassen, mens millennials fokuserer på å ha gode ledere. Begge disse faktorene er imidlertid viktige for begge generasjonene, i tillegg til at fleksibilitet også er en betydningsfull faktor for noen. Bedrifter som setter seg mål om å identifisere og fokusere på disse faktorene kan bidra til å forbedre den generelle mentale helsen blant sine ansatte.

Hjemmekontor-løsninger har blitt en integrert del av arbeidshverdagen for mange, spesielt etter koronapandemien. Det viser seg at de fleste verdsetter denne løsningen, og begge generasjonene foretrekker å kunne jobbe hjemmefra en gang iblant eller fast 1-2 dager i uken. Kun et mindretall ønsker å jobbe hjemmefra flere dager i uken. Både vår undersøkelse og Deloitte sin viser at både fleksibilitet og muligheten til hjemmekontorløsninger er viktige for respondentene. Dette indikerer at både generasjon Z og millennials setter pris på fysiske arbeidsplasser, kollegialt samspill og et godt arbeidsmiljø. Samtidig understreker begge undersøkelsene betydningen av jobb-fritid-balanse, der muligheten til fleksibilitet i arbeidshverdagen er avgjørende ved jobbsøk.

Samlet sett viser svarene i vår undersøkelse at både generasjon Z og millennials verdsetter fleksibilitet, et godt arbeidsmiljø og meningsfullt arbeid som de viktigste faktorene i arbeidslivet. Utviklingsmuligheter blir også vektlagt. Tidligere forskning har konkludert med at det viktigste for å beholde ansatte i en organisasjon er tilstedeværelsen av sterke følelsesmessige bånd, noe som gjenspeiles i vår undersøkelse der et godt arbeidsmiljø er den viktigste faktoren for begge generasjonene. Lønn er også en betydelig faktor for begge generasjonene.

### **6.3 Hvilke likheter og ulikheter i forventninger og ønsker på arbeidsplassen eksisterer mellom millennials og generasjon Z?**

Millennials og generasjon Z deler mange felles verdier og prioriteringer når det gjelder hva de verdsetter på en arbeidsplass. Dette er tydelig både blant de 109 respondentene i vår undersøkelse og blant de 22 000 respondentene i Deloitte-undersøkelsen. Selv om det er noen forskjeller mellom generasjonene, er likhetene betydelige. En av årsakene til forskjellene kan være livsstadiet de befinner seg i. Mange av millennials er fullt engasjert i arbeidslivet og har startet familielivet med barn, mens mange fra generasjon Z fremdeles er studenter eller jobber deltid. Disse ulike livsstadier påvirker deres behov og prioriteringer og kan påvirke hva de verdsetter hos en arbeidsgiver. Teknologiske endringer i samfunnet spiller også en rolle i å forme deres forventninger og preferanser på arbeidsplasser. Generasjon Z er spesielt godt vant med teknologi, da de er oppvokst i en enda mer teknologisk avansert verden enn millennials. Samfunnstrender og hendelser kan også påvirke holdningene og verdiene til ulike generasjoner.

Fleksibilitet og jobb-fritid-balanse er viktig for begge generasjonene. Det var kun et fåtall av respondentene som mente at dette ikke var viktig. I Deloitte-undersøkelsen var topppreferansen blant generasjon Z og millenniene når det gjelder fleksibilitet å ha fulle valgmuligheter i hvor de jobber. Tre fjerdedeler av respondentene til Deloitte ville se etter nye jobber hvis arbeidsgiveren ba dem være tilstede på kontoret hele tiden. Dette viser at fleksibilitet er svært viktig for dem, samtidig som de ønsker å ha muligheten til å velge. Muligheten til fleksible timer var også viktig for både respondentene i vår undersøkelse og i Deloitte-undersøkelsen. I vår undersøkelse var det også mest populært blant begge generasjonene å ha muligheten til hjemmekontor en gang iblant, altså det å ha fleksible valgmuligheter. Å gi ansatte muligheten til fleksibilitet i arbeidshverdagen gjør det enklere for mange å balansere jobb og fritid.

Både millennials og generasjon Z verdsetter kontinuerlig læring, vekst og utvikling av ferdigheter. De ønsker muligheter for både personlig og faglig utvikling på arbeidsplassen, og begge generasjonene synes det er viktig å få tilbud om kurs for å utvikle kompetansen sin og å motta regelmessige tilbakemeldinger på arbeidet sitt. Dette viser at begge generasjonene er opptatt av karriereutvikling og å utnytte sitt potensial på arbeidsplassen. Utviklingsmuligheter var en viktig motivasjonsfaktor for begge generasjonene.

Begge generasjonene har svart at det er viktig med gode teknologiske og digitale løsninger når de søker jobb. De verdsetter bruk av digitale verktøy og plattformer for effektiv kommunikasjon og samarbeid, noe som gjenspeiles i ønsket om økt fjernarbeid, digitale møter og teamarbeid. Disse to generasjonene har nok en naturlig forventning om å jobbe i organisasjoner som bruker teknologi på en effektiv måte. Som vi ser i studien utført av Bencsik, Horváth-Csikós og Juhász så verdsatte respondentene i millenniumsgenerasjonen fleksibilitet, og verdsatte meningsfullt arbeid og personlig utvikling. Generasjon Z foretrakk virtuelle samarbeidsformer og kommunikasjon, og rask tilgang til informasjon. Dette tyder på at både fleksibilitet, fjernarbeid og teknologi er viktig for respondentene fra generasjon Z også i denne studien.

Meningsfylt og givende arbeid er også viktig for begge generasjoner. I vår undersøkelse ble det vist at det å oppleve meningsfullt arbeid var den mest motiverende faktoren for generasjon Z og den nest mest motiverende for millennials. Opplevelsen av meningsfullt arbeid varierer fra person til person, selv om dette ikke er noe vi har undersøkt nærmere. Mange ønsker også å jobbe for organisasjoner som har en positiv innvirkning på samfunnet.

Når det gjelder bærekraft og klima viser svarene forskjeller mellom generasjonene, der generasjon Z legger mer vekt på bærekraft og klima når de velger arbeidsplass. Dette samsvarer med det Jean Twenge har påpekt, der hun beskriver generasjonen som svært engasjert i samfunnsaktivisme og politiske spørsmål, deriblant tema som klima og bærekraft. Imidlertid ser det ut til at dette er noe som mange begynner å tenke mer på etter å ha blitt kjent på en arbeidsplass, snarere enn når de søker jobb, da dette ikke står øverst på prioriteringslisten av ønsker. I Deloitte sin undersøkelse er det en større prosentandel som tenker på klima og bærekraft i jobbsammenheng sammenlignet med vår undersøkelse. Dette kan skyldes at mange andre land påvirkes mer av klimaendringene enn i Norge. I tillegg viser denne undersøkelsen at noen flere fra generasjon Z enn millennials tenker på klima og bærekraft.

På spørsmål om arbeidstilknytning og arbeidstidsordninger finner vi både forskjeller og likheter i svarene fra generasjonene. Når det gjelder lojalitet til en arbeidsplass, viser vår undersøkelse at det er en forskjell mellom de to generasjonene. Det er flere millennials enn generasjon Z som

opplever en lojalitet til arbeidsgiveren. Dette kan delvis skyldes at de har vært lenger i arbeidslivet og føler en sterkere tilknytning til arbeidsgiveren.

På spørsmål om hvor mange arbeidsplasser de ønsker å ha gjennom karrieren, er generasjonene ganske samstemte, med flesteparten som ser for seg 3-5 ulike arbeidsplasser. Imidlertid har flere millennials svart 1-2 arbeidsplasser, mens flere fra generasjon Z har svart 6-9 arbeidsplasser. Terskelen for å søke ny jobb er også høyere for millennials enn for generasjon Z i dette tilfellet, noe som indikerer at millennials er mer lojale til sin arbeidsplass. Mange faktorer kan påvirke lojalitetsbehovet til enkeltpersoner, inkludert trivsel, et godt arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, ansvar og fleksibilitet. Mennesker har ulike preferanser som kan påvirke deres lojalitet til arbeidsplassen.

Når det gjelder ønsket om arbeidstid og pensjon, ønsker de fleste i begge generasjonene en 100% stilling og å pensjonere seg i dagens pensjonsalder på 67 år, eller mellom 60-67 år. Dette indikerer et ønske om økonomisk stabilitet og trygghet gjennom en fulltidsstilling, samt karriereambisjoner og behov for sosialt fellesskap på arbeidsplassen. Interessen for firedagers arbeidsuker var økende blant begge generasjonene, og i vår undersøkelse var det også mange respondenter som ønsket 6-timers arbeidsdager. Deloitte sin undersøkelse viste større interesse for deltidstillinger for å oppnå bedre jobb-fritid balanse.

Selv om det er noen forskjeller mellom generasjonene, viser det seg at de har mange likheter. De største forskjellene er at generasjon Z verdsetter en arbeidsgiver som tar hensyn til klima og bærekraftige løsninger og som har en mangfoldig arbeidsstyrke. Millennials fremstår som mer lojale overfor sin arbeidsplass, noe som kan forklares delvis med deres lengre erfaring i arbeidslivet. Disse forskjellene er imidlertid relativt små. Alt i alt viser det seg at både millennials og generasjon Z verdsetter mange av de samme tingene på en arbeidsplass.

#### **6.4 Hvordan kan organisasjoner tilpasse seg for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere fra millennials og generasjon Z?**

Som tidligere nevnt, har mange bedrifter økt sitt fokus på å tilrettelegge for preferansene til

arbeidstakerne. I stillingsannonser opplyser mange bedrifter om at de blant annet tilrettelegger for fleksibilitet og har fokus på balansen mellom arbeid og fritid, samt at de ansatte har muligheter for hjemmekontor. Mange bedrifter prøver å tiltrekke seg potensielle arbeidstakere ved å tilby en hybrid og fleksibel arbeidshverdag der man kan veksle mellom å jobbe hjemmefra og å møte opp på kontoret. Dette reflekteres også i svarene fra undersøkelsen vår, der mange i disse to generasjonene ønsker denne kombinasjonen av kontorarbeid og hjemmekontor. Fleksibilitet og jobb-fritid balansen er også høyt verdsatt av disse to generasjonene, og det er derfor viktig at bedrifter har fokus på dette. Over 80% av respondentene i undersøkelsen vår verdsetter fleksibilitet på arbeidsplassen, og 95% synes det er viktig med en god balanse mellom jobb og fritid. Dette viser at dette har stor betydning ved valg av arbeidsplass for både millennials og generasjon Z.

Andre elementer som mange bedrifter ønsker å fremheve i rekrutteringsprosesser og stillingsannonser er fokus på teamarbeid og samhold mellom kollegaer. Dette inkluderer å ha et godt arbeidsmiljø og å jobbe effektivt i team, noe som er viktig for både generasjon Z og millennials. Deloitte har kanskje ikke hatt like stort fokus på dette i sine undersøkelser, men i vår undersøkelse ble dette faktisk den aller viktigste faktoren på en arbeidsplass. Dette samsvarer også med funnene fra Bencsik et al., som viste lignende betydning av et godt arbeidsmiljø og teamarbeid blant millennials, selv om dette ikke var like tydelig blant generasjon Z i deres studie. Det er derfor lurt for bedrifter å fremheve at de har fokus på et godt arbeidsmiljø og teamarbeid i stillingsannonser for å tiltrekke seg talenter fra disse generasjonene.

Mental helse på arbeidsplassen er et viktig og stadig mer anerkjent tema. Begge generasjonene uttrykker en viss usikkerhet rundt temaet mental helse. Omtrent halvparten av respondentene i vår undersøkelse er usikre på dette temaet, mens den andre halvparten mener det er viktig å ha en arbeidsgiver som tar mental helse på alvor. En mulig grunn til den utbredte usikkerheten kan være det begrensede fokuset på mental helse på mange arbeidsplasser, samt stigmaet rundt temaet. Det kan også skyldes at respondentene kanskje ikke opplever dårlig mental helse og derfor ikke fullt ut evner å sette seg inn i problematikken rundt mental helse på arbeidsplassen.

Blant respondentene i Deloitte-undersøkelsen er mental helse et viktig tema. Over halvparten av

både millennials og generasjon Z mener at deres nåværende arbeidsgiver tar mental helse på alvor, og enda flere ser etter dette hos fremtidige arbeidsgivere. Både stor arbeidsbelastning, dårlig balanse mellom arbeid og fritid, og et dårlig arbeidsmiljø påvirker respondentenes psykiske helse. Ifølge Deloitte-undersøkelsen rangerer generasjon Z mental helse som den fjerde største samfunnsmessige bekymringen, mens den for millennials er på niende plass.

Fra Deloitte-undersøkelsen ser vi at noen respondenter mener at mer fleksibilitet og hjemmekontor kan føre til en dårligere balanse mellom jobb og fritid på grunn av "alltid-på" arbeidskulturen som har økt med mer hybridarbeid. Dette kan resultere i økt stress for mange. Til tross for dette er flertallet av respondentene interessert i mer fleksibilitet og valgmuligheter knyttet til hybridarbeid, og de mener at dette forbedrer jobb-fritid balansen. Over halvparten av respondentene i Deloitte-undersøkelsen mener også at hybridarbeid og fleksibilitet er positivt for deres mentale helse. Å ha et økt fokus på mental helse kan være avgjørende for å beholde og utvikle ansatte, og det kan bidra til å skape et mer støttende arbeidsmiljø.

En annen viktig faktor for mange bedrifter er å få frem at de gir ansatte gode muligheter for utvikling og langsiktige karrieremuligheter. Det å ha gode utviklingsmuligheter på arbeidsplassen ser vi at er en viktig faktor for begge generasjoner. I undersøkelsen vår var utviklingsmuligheter på arbeidsplassen veldig viktig eller viktig for nesten 95% av millennials og generasjon Z. Samlet sett viser disse funnene at både millennials og generasjon Z verdsetter muligheten til å utvikle seg på arbeidsplassen. Mens andelen som synes dette er "veldig viktig" er noe høyere blant millennials, er det tydelig at karriereutvikling er en viktig driver for motivasjon og engasjement blant begge generasjonene i arbeidslivet, og at de verdsetter jobbmuligheter som tilbyr vekst og utvikling.

Å få tilbud om kurs for å øke kompetansen var også en betydningsfull faktor for begge generasjonene, noe som indikerer at både millennials og generasjon Z verdsetter kontinuerlig utvikling og ser på dette som avgjørende ved vurderingen av en ideell arbeidsplass. Det var også viktig for begge generasjoner å få regelmessige tilbakemeldinger på arbeidet sitt fra både ledelse og kollegaer. Disse funnene viser at både millennials og generasjon Z verdsetter regelmessige tilbakemeldinger på arbeidet fra ledelse og kollegaer. Det er imidlertid en høyere andel av

generasjon Z som anser dette som viktig eller veldig viktig sammenlignet med millennials. Dette kan indikere at generasjon Z er spesielt opptatt av å motta tilbakemeldinger for å forbedre sitt arbeid og utvikle seg faglig. Det kan da tyde på at det kan være en fordel for bedrifter å opplyse om at de har fokus på utviklingsmuligheter, tilbud om kurs for å øke kompetansen og at ansatte får regelmessige tilbakemeldinger i arbeidet sitt i både jobbannonser og i rekrutteringsprosessen.

Når bedrifter retter seg mot hva millennials og generasjon Z verdsetter på en arbeidsplass, kan det gjøre både rekrutterings- og ansettelsesprosessen enklere ettersom disse generasjonene tar over arbeidslivet med sine unike krav og preferanser. Dette fokuset bidrar også til å ha mer motiverte ansatte, som igjen fører til høyere ansattlojalitet og ønske om å utvikle seg videre i organisasjonen.

## 7.0 Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å kartlegge hva som verdsettes av millennials og generasjon Z på en arbeidsplass, og gjennom denne studien har vi fått verdifull innsikt i dette temaet. Ved å utforske tidligere forskning, Deloitte-studien, vår egen spørreundersøkelse og teori, har vi oppnådd bedre forståelse for hva som er viktig for både millennials og generasjon Z på arbeidsplassen. Vi tilhører selv disse to generasjonene og kan derfor bekrefte at svarene samsvarer med hva vi personlig verdsetter på en arbeidsplass.

Lønn var en viktig faktor for begge generasjoner både i vår undersøkelse og i Deloitte sin undersøkelse, spesielt når levekostnadene har steget. Lønn er nok en faktor som er viktig for de fleste, uavhengig av hvilke generasjoner en hadde tilhørt. Det som kommer frem i begge undersøkelser derimot, er at det er de ikke-økonomiske belønningene som scorer høyest. De ikke-økonomiske faktorene som var viktigst for begge generasjonene var et godt arbeidsmiljø, givende arbeid, utviklingsmuligheter, fleksibilitet, samt en god balanse mellom arbeid og fritid. Det at arbeidet oppleves meningsfullt er den faktoren som motiverer generasjon Z mest, men også mange av millennials motiveres av dette.

Det siste spørsmålet i vår spørreundersøkelse understreker spesielt at et positivt og støttende arbeidsmiljø er en avgjørende faktor for både generasjon Z og millennials når de vurderer en arbeidsgiver. Dette kan inkludere faktorer som samarbeid, støttende ledelse, muligheter for utvikling og trivsel på arbeidsplassen. Ansatte som føler seg inkludert og verdsatt på arbeidsplassen, kan vises å være mer motivert til å bidra og utvikle seg. Et inkluderende miljø fremmer samarbeid, deltakelse og utveksling av ideer, noe som igjen kan føre til faglig vekst gjennom kunnskapsdeling og innovasjon. Med andre ord kan et støttende og inkluderende arbeidsmiljø også gi muligheter for faglig vekst. Utvikling og tilbud om kurs for å øke kompetansen var også en viktig faktor for begge generasjoner.

Fleksibilitet og en god balanse mellom arbeid og fritid er noe både millennials og generasjon Z verdsetter høyt på en arbeidsplass, og det er økende etterspørsel etter jobber som tilbyr arbeidstakere gode fleksible ordninger. Spesielt blant Deloitte sine respondenter kommer det frem at det å ha en god balanse mellom arbeid og fritid er avgjørende for dem, og en



nøkkelfaktor når de skal velge ny arbeidsgiver. I vår undersøkelse var det også en viktig faktor for store deler av både millennials og generasjon Z. Hjemmekontor er en av faktorene som bidrar til bedre fleksibilitet for mange. Det å ha hjemmekontor en gang iblant, og valgmuligheter til å velge når en skal ha hjemmekontor var også en viktig faktor for begge generasjoner.

Bærekraft og klima var en noe viktigere faktor for generasjon Z enn for millennials. Imidlertid tyder dagens aktuelle temaer på at dette blir en stadig mer relevant faktor når disse to generasjonene velger arbeidsplass. Tilsvarende gjelder for mental helse, hvor det er mye stigma rundt temaet. Dette er et viktig tema for mange, og det blir stadig viktigere for arbeidsplasser å sette fokus på dette.

Ut fra svarene til våre respondenter og respondentene til Deloitte kan det fremstå som at millennials og generasjon Z verdsetter mye av det samme på en arbeidsplass. Lønn, utviklingsmuligheter, et godt arbeidsmiljø, meningsfylt arbeid, jobbsikkerhet og god fleksibilitet, inkludert muligheten til å velge hjemmekontor for å oppnå bedre jobb-fritid-balanse, er det disse to generasjonene verdsetter mest hos en arbeidsgiver. Det er også viktig å huske på at samfunnsmessige endringer og ting som skjer i verden, for eksempel økonomisk uro eller pandemier kan være med på å endre hva mennesker verdsetter. Det så vi spesielt etter covid-19, der flere av respondentene også har hatt endrede ønsker etter covid-19 pandemien. De endrede ønskene var mer fleksitid, mer hjemmekontor, mer digitale møter, og flere verdsatt jobb-fritid balansen høyere. Disse faktorene er også noe av det både millennials og generasjon Z verdsetter høyest på en arbeidsplass den dag i dag.

## **7.1 Videre forskning**

Denne oppgaven har som mål å gi et innblikk i hva som verdsettes hos en arbeidsgiver av både millennials og generasjon Z, og kan være nyttig for å utvikle strategier i ulike bedrifter. Dette kan omfatte alt fra rekruttering og å beholde motiverte ansatte til å skape et godt arbeidsmiljø. Vi håper funnene fra denne studien kan bidra til å lette rekrutteringsprosessen for bedrifter som skal ansette millennials og generasjon Z nå og i fremtiden. I tillegg kan det hjelpe bedrifter med å få mer motiverte og engasjerte ansatte, da de nå vet hva disse to generasjonene verdsetter mest på en arbeidsplass.

Dette er et svært relevant tema i dagens samfunn som krever videre forskning, da millennials og generasjon Z utgjør en betydelig del av dagens arbeidsstyrke og har unike preferanser som kan påvirke organisasjoner og arbeidsplassdynamikk. Vi oppfordrer derfor til videre forskning på dette området, og til å bruke de samme spørsmålene og kategoriene som vi har brukt i vår undersøkelse for å gi troverdighet til funnene for et bredere publikum. Gjennom videre forskning kan man oppnå en grundigere og mer oppdatert forståelse av hva millennials og generasjon Z ønsker og verdsetter på en arbeidsplass.

Det er viktig å merke seg at selv om det er mange generelle trekk og preferanser innad i disse to generasjonene, så er det også et betydelig mangfold og individuelle forskjeller. Derfor vil en grundig og langsiktig forskning på millennials og generasjon Z på arbeidsplasser bidra til å gi et mer helhetlig bilde av disse gruppene. Dette blir spesielt viktig i lys av de betydelige endringene i arbeidslivet de siste årene, med teknologisk utvikling, globalisering og påvirkning fra Covid-19-pandemien.

## 8.0 Litteraturliste:

### 8.1 Bøker:

Dalland, O. (2022). *Metode og oppgaveskriving* (7.utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., Vliek, M., Passer, M. W., & Smith, R. E (2019). *Psychology: The Science of Mind and Behaviour* (4. utg.). McGraw-Hill Education.

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjon fungerer* (5. Utg.). Fagbokforlaget

Johannesen, Asbjørn, Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011). "*Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*". 3.utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.

McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2023) *Organizational behaviour: Emerging Knowledge, Global Reality* (10. Utg.). McGraw-Hill/Irwin.

Palffy, G., Stocker, S., Fischel, A., Sturgeon, A., Ahmed, S., Bowen, H., Edwards, J., Beeden, A., Kennedy, S., Clay, N., Bere, S., Gamble, P., Hamilton, V., Westing, J., Farrow, S., Jones, G., Griffiths, L., Wheeler, L., Self, K., Metcalf, J., Ormerod, P., Cavanagh, M., Gell, C., MTT, S., Marcus, B., Parasaki, N., Ni, C. (2015) *How Business Works*. DK Publishing.

Pilcher, J. (1993). *Mannheim's Sociology of Generations: An undervalued Legacy*, 45(3), 482  
<https://doi.org/10.2307/591659>

Twenge, J. M. (2023). *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents--And What They Mean for America's Future*. Atria Books.

Wilkinson, A., Dundon, T., & Redman, T. (2021). *Contemporary human resource management*. (6. Utg.). SAGE.

Winograd, M., & Hais, M. D. (2008). *Millennial makeover : MySpace, YouTube, and the future of American politics* (1st ed.). Rutgers University Press.

## **8.2 Rapportør:**

Carlquist, E. (2015). *Well-being på norsk*. IS-2344.

<https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/well-being-pa-norsk/Well-being%20p%C3%A5%20norsk.pdf/attachment/inline/46a66c5f-e872-4e52-96b5-4ae1c95c5d23:488beb667da23e74e06e64a4e800417c2f205c90/Well-being%20p%C3%A5%20norsk.pdf>

Deloitte (2023). *Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks*.

<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>

Hanisch, S. E., Twomey, D. D., Szeto, A. C. H., Birner, U. W., Nowak, D. & Sabariego, C. (2016). The effectiveness of interventions targeting the stigma of mental illness at the workplace: a systematic review. *BMC Psychiatry*, s.1, DOI 10.1186/s12888-015-0706-4

World Health Organization (2022). *World mental health report: Transforming mental health for all* (ISBN: 9789240049338) <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>

4 day week. (2023). *2023 US and Canada Long - Term Pilot Program Report*.

<https://www.4dayweek.com/long-term-2023-pilot-results>

### 8.3 Tidsskriftartikler og kilder fra internett:

Adeccobloggen (u.å). *Har du en god balanse mellom jobb og fritid?*.

<https://www.adecco.no/nyheter-og-blogg/god-balanse-jobb-fritid/>

Arbeidstilsynet (u.å.). *Arbeidsrelaterte psykiske plager*.

<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/arbeidsrelaterte-psykiske-plager/>

Arbeidstilsynet. (u.å). *Fleksibel arbeidstid*.

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidstid/fleksibel-arbeidstid/>

Chan, X. W., Shang, S., Brough, P., Wilkinson, A., & Lu, C. (2023). *Work, life and COVID-19: a rapid review and practical recommendations for the post-pandemic workplace*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 61(2), 257–276.

<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12355>

Dabija, D. C. (2018). *Enhancing green loyalty towards apparel retail stores: A cross-generational analysis on an emerging market*. Journal of Open Innovation, 4(1), 1–16.

<https://doi.org/10.1037/a0027408>

Dyb, H. (2017, 5.august). *Psykiske helseplager fortsetter å øke blant ungdom*. Forskning.no

<https://www.forskning.no/psykiske-lidelser-barn-og-ungdom-oslomet/psykiske-helseplager-fortsetter-a-oke-blant-ungdom/328960>

Farbrot, A. (2017, 16. oktober). *Konstruktive tilbakemeldinger gir flinkere ansatte*. Forskning.no

<https://www.forskning.no/partner-arbeid-handelshoyskolen-bi/konstruktive-tilbakemeldinger-gir-flinkere-ansatte/316391>

FN-Sambandet, united nations association of Norway. (2023, 04.juli). *UN Global Compact*.  
<https://fn.no/om-fn/fns-organisasjoner-fond-og-programmer/un-global-compact>

Helsenorge (2022, 4.mars). *Kva er psykisk helse?* <https://www.helsenorge.no/psykisk-helse/hva-er-psykisk-helse/>

Iversen, I. O. (2024, 26.februar). Syv nøkler til å bli en mer attraktiv arbeidsplass. BI business review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2024/02/syv-nokler-til-a-bli-en-mer-attraktiv-arbeidsgiver/>

Melby, G (2023, 9.november). *Representantforslag om mer fleksible og fremtidsrettede arbeidstidsordninger*. Stortinget  
<https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/representantforslag/2023-2024/dok8-202324-033s.pdf>

Olberg, D. (2006). *Forsøk med 6-timersdag – ordninger og erfaringer*. Fafo  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/arbeidstid/olberg\\_fafonotat\\_2306.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/arbeidstid/olberg_fafonotat_2306.pdf)

Senab Eikeland (u.å). *Slik blir den nye arbeidsplassen – 7 tegn i tiden*.  
<https://senabeikeland.no/blogg/slik-blir-den-nye-arbeidsplassen-7-tegn-i-tiden/>

Skatteetaten (2021, 02.desember). *Arbeidstidsordning*. <https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/arbeidsgiver/a-meldingen/veiledning/arbeidsforholdet/opplysninger-om-arbeidsforholdet/arbeidstidsordning/>

Stai, S. (2022, 7. desember). *Maslows behovspyramide*. NDLA. <https://ndla.no/article/29789>

Stabell, C. (2018). *Teknologien effekt på arbeidere*. Statistisk sentralbyrå  
<https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/teknologiens-effekt-pa-arbeidere>

Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2023, 7.juni). *Systematiske kunnskapsoppsummeringer*. Stami.no  
<https://stami.no/om-stami/forskning/systematiske-kunnskapsoppsummeringer/>

Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2020, u.d.) *The influence of digitalization and new technologies on psychosocial work environment and employee health: a literature review*.  
<https://stami.no/publikasjon/the-influence-of-digitalization-and-new-technologies-on-psychosocial-work-environment-and-employee-health-a-literature-review/>

Swaneberg, A.B., (2023, 10.mars). *Arbeidsplassen etter korona*. BI business review.  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/03/arbeidsplassen-etter-korona/>

Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). *Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966-2009*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062.  
<https://doi.org/10.1037/a0027408>

## 9.0 Vedlegg 1 - Spørreundersøkelsen



### Millennials og generasjon Z sine ønsker i arbeidslivet

Dette er spørsmål til deg som ønsker å delta i et forskningsprosjekt hvor vi skal undersøke ønskene og behovene til generasjon Z (født mellom 1997-2012) og millennials (født mellom 1981-1996) som enten er i arbeidslivet eller skal ut i arbeidslivet.

**Formål:**

Prosjektet er en bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon ved Universitetet i Stavanger. Formålet er å undersøke ønskene og behovene til generasjon Z og millennials som enten er i arbeidslivet eller skal ut i arbeidslivet. Vi skal også sammenligne likheter og forskjeller mellom de ulike generasjonene.

Generasjonsinndeling har lenge vært et verktøy for å forstå og analysere trekk ved individuell atferd og holdninger. De siste tiårene har to distinkte generasjoner, millennials og generasjon Z, trådt inn på arbeidsarenaen med sine unike perspektiver og forventninger. Når arbeidsgivere søker å tilpasse seg disse endringene, reiser det seg spørsmål om hva som egentlig verdsettes av disse yngre arbeidstakerne, og hvilke faktorer som kan forklare eventuelle forskjeller mellom dem.

For å kaste lys over dette temaet, vil dette prosjektet utforske hva som kjennetegner millennials og generasjon Z når det gjelder forventninger til arbeidsgiver.

**Generelt:**

Deltakelsen innebærer å svare på et elektronisk spørreskjema som tar ca. 6 minutter med spørsmål blant annet om alder, kjønn, jobbsituasjon, forventninger på arbeidsplass, motivasjon, ønsker og mental helse.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du ønsker å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake ved å lukke nettleseren.

**Ditt personvern:**

Din deltakelse vil være fullstendig anonym, og vi vil kun bruke de opplysningene du gir oss gjennom dette spørreskjemaet. All informasjon vil bli behandlet konfidensielt og i tråd med gjeldende personvernregler. Kun forfattere og veileder av denne bacheloroppgaven vil få tilgang til dataene, og de innsamlede dataene vil ikke kunne knyttes til deg personlig.

Prosjektet skal avsluttes den 10.05.24.

Hvis du har spørsmål til denne studien, eller ønsker å benytte deg av rettighetene dine, ta kontakt med: [ih.bekken@stud.uis.no](mailto:i.h.bekken@stud.uis.no) eller personvernombudet ved UiS ([personvernombud@uis.no](mailto:personvernombud@uis.no))

**Samtykke:**

Gir du samtykke til å delta i prosjektet, godkjenner du innhenting, lagring og behandling av din data. Dataen som samles inn er anonym og vil da ikke kunne spores til deg. Undersøkelsen er også frivillig, og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet ved å lukke din nettleser og daten vil da ikke bli lagret.

**Generelle spørsmål**

**Når er du født?**

Mellom 1981-1996

Mellom 1997-2012

**Hvilket kjønn er du?**

Kvinne

Mann

**Hvilken situasjon er du i nå?**

Flere valg er mulig.



Student  
Jobber deltid  
Jobber fulltid  
Arbeidsledig

### **Etter endringer som ble gjort under Covid-19 på arbeidsplasser**

#### **Har dine ønsker på arbeidsplassen/en potensiell arbeidsplass endret seg etter Covid-19?**

For eksempel ønske om å fortsette med hjemmekontor, fleksitid, mer digitale møter osv.

Ja  
Nei

#### **Hvis ja på spørsmål over, hva har eventuelt endret seg?**

Flere valg er mulig

Ønske om mer fleksitid  
Ønske om muligheten til mer hjemmekontor  
Flere digitale møter over Teams e.l.  
Bruk av kunstig intelligens til å løse arbeidsoppgaver  
Mer fornøyd og verdsetter jobb-fritid balansen høyere  
Annet

#### **Hvis du svarte annet på spørsmålet over, hvilke ønsker har endret seg?**

#### **Hvis ja på spørsmål om dine ønsker på arbeidsplassen har endret seg etter covid-19, ønsker du at endringer som ble gjort under Covid-19 skal bli værende?**

Ja  
Nei  
Annet

#### **Hvis du svarte annet, vennligst spesifiser**

#### **Forventninger og ønsker på arbeidsplassen**

#### **Når du skal søke jobb, hvilke prioriteringer setter du høyest?**

Velg maks 3

Fleksibilitet  
Jobbsikkerhet og stabilitet  
Fordeler og goder (forsikringsordninger o.l.)  
Lønn  
Vekst og utviklingsmuligheter  
Givende arbeid  
Gode kollegaer og godt fellesskap  
At bedriften er bærekraftig  
Gode tilbakemeldinger og bekreftelser  
Mangfold

Likhet i lønn og muligheter

**Hvor lojal føler du deg til arbeidsplassen din?**

Veldig lojal

Litt lojal

Lite lojal

Har ikke et bevisst forhold til det

Jobber ikke

**Hvor mange arbeidsplasser ser du for deg å ha/ønsker å ha gjennom din arbeidskarriere etter endt utdanning?**

1-2

3-5

6-9

Flere enn 10

**Hvor stor stillingsprosent ønsker du å ha?**

100%

50-90%

Lavere enn 50%

**I lys av dagens diskusjoner om alternative arbeidsmodeller. Gitt lik lønn, hvilken ordning kunne du tenkt deg?**

**Arbeidsuke på fire dager**

Ja

Nei

**Arbeidsdag på seks timer**

Ja

Nei

**Ønsker å beholde standard arbeidstidsordning**

Ja

Nei

**Vanlig pensjonsalder er per i dag 67år. Det er uvisst hvordan situasjonen vil være når millenials og generasjon Z skal pensjonere seg. Når ønsker du/ser du for deg å pensjonere deg?**

Før 50

Før 60

Mellom 60-67

Vanlig pensjonsalder etter dagens standard (67år)

Jobbe til jeg er over 70

**Hvor ser du for deg at din terskel går for å søke ny jobb?**

- Lav, enkelt å søke ny jobb
- Nøytral
- Høy, vanskelig å begynne en ny jobbsøkerprosess

### **Motivasjon og arbeidsplassen i utvikling**

#### **Hva motiverer deg mest på arbeidsplassen/fremtidig arbeidsplass?**

Velg den faktoren som motiverer deg mest

- Lønn
- Utvikling
- Ansvar
- Fleksibilitet
- Arbeidsforholdene
- Tydelige mål
- Anerkjennelse
- Forfremmelsesmuligheter
- Arbeidsmiljøet
- Sosiale arrangement
- Status og prestisje
- At arbeidet oppleves meningsfullt

#### **Hvor mye har lønn å si for deg?**

- Veldig mye
- Mye
- Nøytral
- Lite
- Ingen

#### **I hvilken grad har fleksibilitet og mulighet til hjemmekontor betydning når du søker jobb?**

- Veldig mye
- Mye
- Nøytal
- Lite
- Ingen

#### **Hvor viktig er teamarbeid for deg i en arbeidshverdag?**

- Veldig viktig
- Viktig
- Nøytral
- Lite viktig
- Ikke viktig i det hele tatt

#### **Hvor viktig er gode teknologiske og digitale løsninger for deg på arbeidsplassen/når**

**du søker jobb?**

- Veldig viktig
- Viktig
- Nøytral
- Lite viktig
- Ikke viktig i det hele tatt

**Hvor viktig er det for deg med et godt arbeidsmiljø?**

- Veldig viktig
- Viktig
- Nøytral
- Lite viktig
- Ikke viktig i det hele tatt

**Hvor viktig er det for deg med sosiale arrangementer utenom arbeidstiden?**

- Veldig viktig
- Viktig
- Nøytral
- Lite viktig
- Ikke viktig i det hele tatt
- Ikke behov for sosiale arrangementer utenfor arbeidstiden

**Hvor viktig er det for deg med en mangfoldig arbeidsstyrke/kollegaer?**

- Veldig viktig
- Viktig
- Nøytral
- Lite viktig
- Ikke viktig i det hele tatt

**Eldrebolgen kommer, og våre generasjoner må jobbe lenger for å håndtere en aldrende befolkning. Hva mener du skal til for at ansatte holder seg lenger i jobb enn generasjonene før dem?**

- Fleksitid og en fleksibel arbeidshverdag
- God ledelse
- Lønn
- Givende arbeid
- Godt arbeidsmiljø og gode kollegaer
- Gode pensjonsordninger

**Fleksibilitet og jobb-fritid balansen**

**Hvor høyt verdsetter du mulighet til fleksitid?**

- Veldig viktig
- Viktig

- Nøytral
- Lite viktig
- Ikke viktig i det hele tatt

**Er muligheten for hjemmekontor viktig for deg?**

- Ja
- Nei

**Hvor mange dager ønsker du å sitte på hjemmekontor hvis du kunne valgt?**

- Ingen dager, vil kun være på kontoret
- 1-2
- 3-4
- Hver dag
- En gang i blant

**Hvor viktig er det for deg å ha en god balanse mellom jobb og fritid?**

- Veldig viktig
- Viktig
- Kan ha noe å bety
- Ikke viktig
- Ikke noe jeg tenker på når jeg søker jobb, regner med dette går av seg selv

**Karriereutvikling og tilbakemeldinger**

**Hvor viktig er det for deg å få muligheten til å utvikle deg på arbeidsplassen?**

- Veldig viktig
- Viktig
- Nøytral
- Lite viktig
- Ikke viktig i det hele tatt

**Hvor viktig for deg er det å få tilbud om kurs for å øke din kompetanse?**

- Veldig viktig
- Viktig
- Nøytral
- Lite viktig
- Ikke viktig i det hele tatt

**Når det gjelder kompetanseheving, hvordan ønsker du å lære?**

Velg maks 2

- Kurs
- Internundervisning i bedriften
- Av ledere/andre kollegaer
- Ønsker å lære nye ting på min måte
- Finne ut av ting på egenhånd

Digitalt og bruk av teknologi

**Hvor viktig for deg er det med regelmessige tilbakemeldinger på ditt arbeid fra ledelse og kollegaer generelt?**

- Veldig viktig
- Viktig
- Nøytral
- Lite viktig
- Ikke viktig i det hele tatt

**Hvor ofte er det viktig for deg å få tilbakemeldinger fra leder?**

- Hver dag
- Etter utført arbeid
- Noen ganger i måneden
- En sjelden gang
- Medarbeidersamtaler 1-2 ganger i året er nok

**Klima og bærekraft**

**Når du søker jobb hvor stor betydning har det for deg at arbeidsplassen har fokus på klima og bærekraftige løsninger?**

- Veldig viktig
- Viktig
- Nøytal
- Lite viktig
- Ikke viktig i det hele tatt

**Synts du det er viktig at arbeidsplassen din/en potensiell arbeidsplass tar konkrete tiltak for å bekjempe klimaendringer?**

- Ja
- Nei
- Ikke noe jeg tenker på når jeg søker jobb

**Mental helse**

**Føler du at din arbeidsgiver tar mental helse på alvor?**

- Ja
- Nei
- Usikker
- Ikke relevant

**Når du søker jobb, er det å ha en arbeidsgiver som tar mental helse på alvor viktig for deg?**

- Ja
- Nei

Usikker, ikke noe jeg tenker på når jeg søker jobb

**Hva tror du skal til for å forbedre mental helse blant ansatte på arbeidsplassen?**

God leder

Kollegastøtte

Sosiale arrangementer

Fleksibilitet

Gode tilbakemeldinger

**Avslutningsvis**

**En studie fra Deloitte viser at 61 prosent av generasjon Z bytter jobb innen to år hvis ikke arbeidsgiveren sørger for at de får solide utviklingsfordeler i bytte mot å være lojale. De ser hovedsakelig etter tre ting: godt arbeidsmiljø, fleksible arbeidstider og god lønn. Hvis du skulle valgt en av disse tre, hva er viktigst for deg?**

Godt arbeidsmiljø

Fleksible arbeidstider

God lønn

Generert: 2024-04-18 10:43:06.

---