



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Lunds universitet

Examensarbete kandidatnivå
Höstterminen 2010

Go-Getters?

En studie om hur individer tillhörande generation y tilltalas av och efterfrågar icke monetära incitament samt om och i så fall hur revisionsbolagens incitamentsystem bemöter dessa.

Författare:

Selamawit Bede
Anna Jutman
Jonna Olsson

Handledare:

Gösta Wijk

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Go-Getters?
Seminariedatum:	2011-01-13
Kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15hp.
Författare:	Selamawit Bede, Anna Jutman, Jonna Olsson
Handledare:	Gösta Wijk
Nyckelord:	Generation y, incitament, motivation, karriärväg och Employer branding.
Syfte:	Syftet med denna studie är att undersöka hur individer tillhörande generation y tilltalas av och efterfrågar icke monetära incitament samt om och i så fall hur revisionsbolagens incitamentsystem bemöter dessa.
Metod:	Studien är en kombination av kvantitativ och kvalitativ metod med en deduktiv ansats.
Referensram:	Referensramen innehåller redogörelser för Baby boomers, generation x, generation y, Employer branding, Herzbergs Two-factor theory, Maslow's behovshierarki, Alvessons och Kärremans motivationstriangel och Vroom's Expectancy theory.
Empiri:	Empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer och en enkätundersökning.
Slutsats:	Undersökningen påvisar att icke monetära incitament är av grundläggande vikt för generation y och att revisionsbolagen har en uppfattning om dessa. Denna uppfattning visar att det finns skillnader i vad generation y efterfrågar i förhållande till Baby boomers och generation x. Det är av största vikt att dessa skillnader appliceras på incitamentstrukturen.

Abstract

- Titel:** Go-Getters?
- Seminar date:** 2011-01-13
- Course:** FEKK01, Business Administration, Degree Project undergraduate level, 15 University Credit Points.
- Authors:** Selamawit Bede, Anna Jutman, Jonna Olsson
- Advisor:** Gösta Wijk
- Key Words:** Generation y, Incentive, Motivation, Career path and Employer branding.
- Purpose:** Our purpose with this thesis is to explore how individuals from Generation y are appealed to and demand non financial incentives and how audit firms are accommodating their system of incentives.
- Methodology:** The study is a combination of quantitative and qualitative method with a deductive approach.
- Frame of reference:** The framework contains reports of Baby boomers, Generation x, Generation y, Employer branding, Herzberg Two-factor theory, Maslow's Hierarchy of Needs, Alvesson and Kärreman's motivation triangle and Vroom's Expectancy theory.
- Empirical foundation:** The empirical data were collected through semi-structured interviews and a survey.
- Conclusion:** This thesis shows that non financial incentives are essential for Generation y and that audit firms have an idea of this. This view shows that there are differences in what Generation y demands relative to Baby boomers and Generation x. It is essential that these differences are applied to the incentive structure.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Abstract	2
Innehållsförteckning	3
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemformulering.....	6
1.3 Syfte	6
1.4 Avgränsning	7
1.5 Centrala definitioner och begrepp	7
2 Metod	9
2.1 Val av metod.....	9
2.2 Val av referensram.....	10
2.3 Val av datainsamling	10
2.3.1 Semistrukturerade intervjuer	10
2.3.2 Enkätundersökning.....	11
2.4 Tillförlitlighet av insamlad data	12
2.4.1 Metodkritik.....	12
2.4.2 Källkritik	13
3 Vår referensram	14
3.1 Baby boomers, generation x och generation y	14
3.1.1 Baby boomers.....	14
3.1.2 Generation x	15
3.1.3 Generation y	15
3.2 Employer branding.....	17
3.3 Motivationsteorier	18
3.3.1 Two-factor theory.....	18
3.3.2 Maslow's behovshierarki.....	19
3.3.3 Inre-, Instrumentell- och Interaktiv motivation.....	19
3.3.4 Interaktion mellan tre motivationsteorier	20
3.3.5 Expectancy Theory	21
4 Empiri	23
4.1 Intervju Företag 1	23
4.1.1 Om Företag 1 och de incitament som de erbjuder	23
4.1.2 Företag 1's syn på generation y.....	24

4.2 Intervju Företag 2	24
4.2.1 Om Företag 2 och de incitament som de erbjuder	24
4.2.2 Företag 2's syn på Generation y	26
4.3 Enkät	27
5 Analys	34
5.1 Motivation	34
5.2 Trivsel	35
5.3 Trygghet	36
5.4 Utlandsarbete	37
5.5 Life balance	37
5.6 Utveckling och utbildning	38
5.7 Avancera och Chefskap	39
5.8 Inspirerande Kollegor	39
5.9 Rastlöshet och Job hopping	40
5.10 Employer Branding	41
5.11 Corporate Social Responsibility	42
5.12 Sammanställning av incitament	43
6 Slutsats	44
6.1 Resultat av studien	44
6.2 Fortsatta studier	45
7 Källor	46
7.1 Elektroniska källor	46
7.2 Artiklar	47
7.3 Litteratur	48
Bilaga 1	49
Bilaga 2	51

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Arbetstagarna på dagens arbetsmarknad utgörs främst av tre olika åldersgrupper, så kallade generationer. Dessa är Baby boomers, generation x samt den yngsta generationen kallad generation y. I dagsläget består arbetskraften framför allt av Baby boomers och generation x men ett generationsskifte har påbörjats och generation y tar allt större plats på arbetsmarknaden (Trunk, 2007). Den svenska arbetskraften bestod år 2009 av ungefär 38 % arbetstagare ur generation y (Statistiska centralbyrån, 2010). Generationerna skiljer sig åt gällande framförallt ålder, egenskaper, prioriteringar, värderingar och ambitioner. Med dessa skillnader följer olika krav på och uppfattningar kring hur en arbetsplats bör ser ut och vad en arbetsgivare förväntas erbjuda (Law, 2008). De faktorer som företag använder för att motivera och behålla sin personal har förändrats med tiden. Under mitten av 1900-talet låg fokus nästan enbart på monetära förmåner som lön och provision. Först på 1980-talet började det bli vanligt att företag använde sig av icke monetära förmåner som tjänstebil och lunchcheckar för att motivera och tilltala sin personal. Under 1990-talet introducerades andra förmåner som barnpassning och övriga hushållsnära tjänster. I samband med att intresset för pensioner och försäkringar ökade på 2000-talet blev det också vanligare med förmåner inom dessa områden. Såväl monetära som icke-monetära incitament har bland akademiker under senare år gått från centralisering till individualisering. Denna övergång kommer bland annat av att anställda vill bli sedda som enskilda individer snarare än en grupp. Många globala företag vill ha liknande löne- och förmånssystem mellan olika länder för att underlätta vid omplacering av personal samt vid förändringar inom den egna organisationen. De senaste årens förändringar av organisationsstrukturer har påverkat både den monetära och den icke monetära lönesättningen (Granqvist, 2009). Den äldsta av de tre nämnda generationerna, Baby boomers karakteriseras vanligen av att de är sociala och prioriterar sin familj samtidigt som de är måna om att bidra till samhället (Hewlett, Sherbin & Sumberg, 2009). Generation x ser främst till sig själva och sina egna behov (Salahuddin, 2010). Generation y beskrivs som en ambitiös generation som engagerar sig och vill göra skillnad i samhället och å andra sidan som den egoistiska generationen där det egna välbefinnandet är viktigt (Parment, 2008).

1.2 Problemformulering

Tidigare studier inom Human Resources (HR) har påvisat att individer tillhörande olika generationer värdesätter sitt arbete olika (Guha, 2010; Trunk, 2007). Det nyligen påbörjade generationsskiftet väcker funderingar kring vilken kunskap dagens företag besitter gällande vad som skiljer generationerna åt. Olika egenskaper och värderingar kan tänkas påverka vad generationer värdesätter. Skillnader i vad som tilltalar olika individer kan tänkas hänvisas till de olika generationerna. Vi ämnar undersöka vilka incitament företag använder för att motivera anställda tillhörande generation y.

I en artikel gjord av Svenska HR-föreningen, Universum och Thomson Fakta belyses generation y och dess värderingar. Diskussionen som förs i artikeln rör efterfrågan på kompetent arbetskraft som tros öka inom den närmaste tiden och att denna efterfrågan innebär ökad konkurrens om kvalificerade arbetstagare. Företag måste således lära sig att attrahera och på ett effektivt sätt få arbetskraften att stanna. Över hälften av unga akademiker (födda 1980 eller senare) som ingick i undersökningen hade funderingar på att byta arbete inom ett år. En tredjedel av dem hade under det senaste året sökt ett eller flera jobb utanför den organisation de var anställda i (Dyhr, 2007). För att minska denna risk bör företag arbeta för att göra arbetsplatsen trivsamt och använda sig av sina incitamentsystem för att behålla sin personal.

Denna problemformulering mynnar ut i följande frågeställning; Är företagen i revisionsbranschen medvetna om vilka icke-monetära incitament som efterfrågas av generation Y?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur individer tillhörande generation y tilltalar av och efterfrågar icke monetära incitament samt om och i så fall hur revisionsbolagens incitamentsystem bemöter dessa.

1.4 Avgränsning

Vi har valt att inrikta oss på företag inom revisionsbranschen. De revisionsbolag vi studerar inom denna bransch är globalt ledande och av hierarkisk uppbyggnad med olika nivåer. Långa och tydliga karriärkurvor samt de möjligheter som finns inom denna bransch gör att genomtänkta incitamentsystem är av största vikt (Trunk, 2007). Redovisningsbolagen är tjänsteföretag där personalen bör ses som en av deras viktigaste tillgångar vilket kan tänkas medverka till att de har väl genomarbetade incitamentsystem och HR-strukturer. Ytterligare en anledning till vårt val är att många företag i denna bransch anställer nyutexaminerade studenter tillhörande generation y. Gällande incitament fokuserar vi på de icke monetära, men har de monetära i åtanke under uppsatsens gång.

1.5 Centrala definitioner och begrepp

För att underlätta för läsaren och ge en klar bild över hur vi tolkar olika centrala begrepp som används i uppsatsen har vi valt att sammanställa och kortfattat förklara dessa nedan.

Generationer

Nationalencyklopedin definierar generation som Perioden från en individs tillkomst (genom en fortplantningsprocess) till dess reproduktion (Nationalencyklopedin, 2011).

Baby boomers

Individer födda mellan år 1946-1964 tillhör generationen baby boomers (Sujansky & Ferri-Reed, 2009).

Generation x

Generation x innefattar individer födda mellan år 1965-1978 (Business Dictionary, 2010a).

Generation y

Denna generation bär många namn, bland annat Millenials och Internet Generation. Vi kommer enbart använda definitionen generation y, födda år 1979- och framåt (Business Dictionary, 2010b).

Incitamentsystem

Incitament definieras som en uppmuntran eller belöning vilken ska motivera en individ till viss handling eller beteende (Business Dictionary, 2010c).

2 Metod

2.1 Val av metod

Denna studie ämnar undersöka hur individer ur generation y tilltalas av och efterfrågar icke monetära incitament samt om och i så fall hur revisionsbolagens incitamentsystem bemöter dessa. För att bilda oss en uppfattning kring detta område började vi med att samla in kunskap om ämnet. En referensram av begrepp och definitioner har använts för insikt i ämnesområdet och de frågor som är av relevans för att närma oss syftet. Vi går på så vis från ett allmängiltigt resonemang till en empirisk insamling, vilket enligt Bryman & Bell (2005) tyder på en deduktiv ansats där vi härleder undersökningen utifrån vår referensram.

Insamling av empirisk data har gjorts genom både kvalitativ- och kvantitativ metod. Utifrån referensram och syfte utformades intervjufrågor till ansvariga inom HR på de revisionsbolag vi valt att intervjua. Intervjuerna genomfördes i semistrukturerad form med utrymme för följdfrågor och flexibilitet. Kvantitativ metod användes vid enkätundersökning riktad mot kandidat- och mastersstudenter, som alla studerar eller har studerat redovisning. För att öka relevansen i enkätfrågorna användes insamlad empirisk data från intervjuerna för att justera surveyundersökningen och precisera frågorna. Syftet med kombinationen av dessa är att på ett effektivt och säkert sätt samla in och ta del av information både från HR-ansvariga vilka representerar revisionsbolag och studenter tillhörande generation y. Kombinationen av kvalitativ och kvantitativ metod valdes då dessa har olika tillvägagångssätt. Studenterna består av ett urval från vald population, framtida arbetstagare tillhörande generation y och för att nå ett större antal med begränsad tid fann vi kvantitativ metod lämpligast. Den kvalitativa metoden valdes för att den bidrar till en helhetsbild av hur revisionsbolag arbetar kring uppsatsens ämne. Utifrån denna insamling av empiri har vi reviderat den del av referensramen som inte längre är av relevans och slutligen analyserat referensramen och empirin i ett avslutande kapitel.

2.2 Val av referensram

Bryman & Bell (2005) talar om vikten av en bred kunskapsbas, i uppsatsen kallad referensram, för förståelse av insamlad empiri. Valet av litteratur har gjorts för att skapa kunskap kring de definitioner och begrepp som är av relevans för syftet. För en djupare förståelse kring de tre generationer som belyses inleds referensramen med en redogörelse för dessa. Vidare redogörs för Maslow's *behovshierarki*, Herzbergs *Two-factor theory*, Vroom's *Expectancy theory* samt Alvessons och Kärremans *motivationstriangel*. Dessa teorier kompletterar varandra och ger en bred syn på arbetsrelaterad motivation samt hur den anställda fungerar kring detta. För att bilda en uppfattning över hur företag skapar och underhåller relationer till arbetstagare de vill attrahera, rekrytera och engagera till och på sin arbetsplats har vi valt att studera *Employer branding*.

2.3 Val av datainsamling

Insamling av data till referensramen har gjorts via nationella så väl som internationella tidskrifter, böcker och artiklar av sekundärdata. Utöver dessa tog vi del av andra elektroniska källor. Insamling av primärdata skedde genom semistrukturerade intervjuer och enkäter.

2.3.1 Semistrukturerade intervjuer

För att skapa oss en bild av hur revisionsbolagens incitamentsystem förhåller sig till de icke monetära incitament som efterfrågas och värderas av generation y valde vi att intervjua representanter, med mycket kunskap inom HR, från revisionsbolag. Vi intervjuade två respondenter vid två olika revisionsbolag, båda med ansvar inom HR.

Vid intervjuerna utgick vi från en mall av frågor baserad på den information vi samlat in kring det studerade området. Våra respondenter var inte slumpmässigt utvalda utan vi behövde tala med personer med mycket kunskap kring det ämne vi undersökte. Därav valet av ansvariga inom HR, vars ansvarsområde sträcker sig över rekrytering, utvärdering och vårdande av personalrelationer.

Då vi inte ville begränsa respondenternas möjligheter till öppna svar valde vi semistrukturerade intervjuer. Denna intervjuform kan ge oförutsedd information och

möjlighet till en mer flexibel intervjuprocess. Denna insamling av empiri ligger till grund för en del av analysen, men också vid förtydligande av enkätfrågorna vilket förbättrar kvaliteten samt relevansen i frågorna. Detta då en större kunskapsbas gett oss nödvändig information för justeringar av relevans i enkäterna (Bryman & Bell, 2005).

För att minska påverkan av en intervju, så kallad negativ intervjuareffekt, talar Jacobsen (2006) om fördelarna med telefonintervju. Intervjun med respondenten från Företag 1 (F1) gjordes över telefon med ljudupptagning. Två av oss förde intervjun som sedan återberättades för den tredje. Intervjun med respondenten från Företag 2 (F2) tog plats vid dennes arbetsplats. Även vid denna intervju användes diktafon och återberättning.

2.3.2 Enkätundersökning

Sett till den andra delen av vårt syfte där ändamålet är att undersöka vilka icke monetära incitament arbetstagare från generation y tilltalas av och efterfrågar valde vi att dela ut enkäterna till studenter på kandidat- och mastersnivå inom revision och redovisning. Vi valde studenter som läser redovisning för att enklare kunna jämföra deras svar med intervjurespondenternas.

Redovisningsstudenterna på kandidatnivå hade inga fler föreläsningar hösttermin 2010, därför skickade vi ut 74 enkäter via mail och fick 29 svar. Till studenterna på mastersnivå kunde vi dela ut enkäten under en föreläsning och fick även där in 29 svar. Sammanlagt fick vi in 58 svar.

För att försäkra oss om att enkätrespondenterna tillhör individer från generation y inleddes enkäten med bakgrundsfaktorer som exempelvis födelseår och beräknad tidpunkt för examen. Resterande frågor utformades som påståenden där individerna fick ta ställning enligt ordinalskalor, beroende på hur viktigt olika faktorer är för dem. Siffror 1 står för *ej viktigt* och 5 står för *mycket viktigt*.

2.4 Tillförlitlighet av insamlad data

Det är enligt Jacobsen (2006) av största vikt att kritiskt reflektera över val och tillvägagångssätt gällande metod, källor och intersubjektivitet under uppsatsens gång. Då vi är tre individer som skriver denna uppsats är vi medvetna om att vi kan ha olika tolkningar och uppfattningar kring den data vi fått fram i empirin och i referensramen. Vi vill här för tillförlitlighetens skull betona att denna medvetenhet bidrar tillförlitligheten i vår data.

2.4.1 Metodkritik

Jacobsen (2006) talar om hur viktigt det är för författare att förhålla sig kritiska till den primär- och sekundärdata som samlats in. Viktiga begrepp att beakta är validitet och reliabilitet. Med validitet menas empirins relevans och giltighet för undersökningens syfte i sig. Giltighet kan delas upp i intern och extern giltighet där den interna giltigheten ser till om vi har mätt det vi avsåg mäta. Vi har i åtanke att ett resultat eller en slutsats möjligen kan hänföras till fler faktorer än de analyserade samt att anledningen kan vara annan än den vi först haft i åtanke. Extern giltighet berör om det vi mätt går att generalisera och applicera i andra sammanhang än det studerade, i vårt fall om våra slutsatser går att applicera på andra branscher än den studerade revisionsbranschen. Rörande reliabilitet beaktas empirins trovärdighet och tillförlitlighet. Hög reliabilitet innebär att resultatet på uppsatsen skulle bli ungefär detsamma om undersökningen genomfördes en gång till, med andra studenter och andra företagsrepresentanter. Detta kan tyckas svårt att veta då de två företagsrepresentanternas resultat hade både likheter och skillnader sinsemellan. Om samma undersökning genomförs ytterligare en gång och en av respondentgruppernas svar avviker kan det leda till andra slutsatser än de vi kommit fram till.

Vid den empiriska insamlingen av de semistrukturerade intervjuerna har vi använt oss av en diktafon för att ha möjligheten att lyssna igenom informationen efter avslutade intervjuer och därmed öka tillförlitligheten och minska risk för missförstånd. Vi vill betona att vi som intervjuare kan ha viss påverkan på respondenten genom exempelvis hur vi tilltalar respondenten och vår fysiska framställning. Efter sammanställningen av intervjuerna har våra respondenter, enligt Bryman & Bell's (2005) syn på respondentvalidering, fått ta del av materialet och lämna samtycke för framarbetat material.

2.4.2 Källkritik

Referensramen är en sammansättning av begrepp och definitioner som vi finner relevant för undersökningen. Gällande generation y finns det mycket information att ta del av även om det är ett relativt ungt begrepp.

Större delen av vår referensram består av sekundära källor så som böcker och artiklar publicerade inom området. Det bör beaktas att olika synvinklar på samma material kan resultera i andra förklaringsfaktorer och slutsatser (Jacobsen, 2006).

Det bör för tydlighetens skull tilläggas att F1 och F2 kan tänkas vilja framställa sina företag på ett sätt som eventuellt inte överensstämmer med verkligheten och därför är det viktigt för oss som författare att förhålla oss kritiska till den primärdata vi fick ta del av. Viktigt att tänka på är att företagsrepresentanterna inte är företaget de arbetar på utan att de är individer vars personliga åsikter kan krocka med företagets.

3 Vår referensram

3.1 Baby boomers, generation x och generation y

Generationerna kallade Baby boomers och generation y är på många sätt lika gällande bland annat vad de värdesätter och hur de ser på sin arbetsmiljö. Några av de karaktäristika som generation y och Baby boomers har gemensamt är deras strävan efter att ge tillbaka till samhället, att kunna bidra till omgivningen. Därför vill de gärna ha en arbetsplats som stimulerar detta. Båda generationerna trivs med att arbeta i team där de kan få ett socialt utbyte med kollegorna. Annat som de värdesätter är flexibla arbetstider och mobilitet, att kunna jobba när de vill och var de vill samt upplevelser och utveckling i arbetet. De icke monetära incitamenten anses av dessa två generationer vara av minst lika högt värde som de monetära (Hewlett et al., 2009).

Skillnader i vad som motiverar olika generationer uppkommer bland annat av de omständigheter som präglar och som präglar deras liv. Olika generationer och åldersgrupper har olika element i vardagen och omgivningen, exempelvis matlagning, träning och träffa vänner som ska balanseras och få att fungera i samklang, så kallad *Life balance*. För Baby boomers är det främst jobbet och familjen som prioriteras. Generation x balanserar sitt arbete med att ta hand om barnen och aktivera sig på fritiden. Det huvudsakliga för generation y gällande jobb och fritid är att de båda är meningsfulla med väsentliga syften. Att få flexibla arbetsförhållanden med större möjlighet att disponera sin tid i utbyte mot att vara tillgänglig i arbetet i större utsträckning, exempelvis på helger, ses som en fördel (Trunk, 2007).

3.1.1 Baby boomers

Typiska karaktärsdrag för Baby boomers är att de trivs på sina jobb och därför förskjuter pensionen. De har stort intresse i att engagera sig ideellt och ger ofta finansiellt stöd till familjemedlemmar. Bland incitament för att belöna denna generation finns flera som framträder som mer viktiga för dem. Några exempel på incitament som är speciellt viktiga för att motivera denna generation är hög kvalitet hos kollegor då de vill omge sig med talangfulla och engagerade arbetskamrater, en intellektuellt stimulerande arbetsplats förhöjer standarden

på arbetet. Samtliga incitament för baby boomers genomsyras av möjlighet till personlig utveckling, flexibel och utmanande arbetsplats (Hewlett et al., 2009).

3.1.2 Generation x

Generation x förlitar sig på sig själva och sina egna rekommendationer, referenser och behov. Där av beskrivs de ofta som fräcka, skeptiska, framåtsträvande och tror på sig själva snarare än på organisationen de arbetar i. Detta kan leda till missuppfattningar på grund av deras självgående karaktär och ogillande av regler (Salahuddin, 2010). Individer från denna generation beskrivs även som pessimistiska och realistiska angående sin framtid. De har vuxit upp med hårt arbetande föräldrar och värderar därför tiden med sin familj mer och vårdar sina relationer väl (Timmermann, 2007). Generellt har denna generation en god förståelse för teknik då datorn uppkom under deras era (Mitchell, McLean & Turner, 2005).

3.1.3 Generation y

Generation y ses som välutbildad och har god kunskap om datorer och media då detta genomsyrat en stor del i deras uppväxt. Eftersom många företag idag efterfrågar unga akademiker ses generation y som attraktiva. Generation y är van vid och förutsätter trygghet samtidigt som de söker efter nya utmaningar. Detta beteende sker i kombination med sökandet efter ett intressant och givande arbete där de kan utnyttja sin fritid och fylla den med meningsfulla aktiviteter (Dyhre, 2007). De eftersträvar balans mellan arbete och privatliv samt har en strävan av att känna mening med sin arbetsinsats, att deras prestation är betydelsefull (Trunk, 2007). Individerna i generation y är målorienterade och energiska med behov av kontinuerliga förändringar i karriären (Law, 2008). Enligt Företagsbarometern 2006 rangordnade generation y olika karriärmål enligt nedan:

Tabell 1. Företagsbarometern 2006

Karriärmål:	Antal i procent:
Bygga upp en god privatekonomi	50 %
Arbete som innebär allt större utmaningar	44 %
Skapa jämvikt mellan privatliv och karriär	32 %
Arbeta internationellt	30%
Få specialistkompetens	25 %
Utveckla nya produkter	22 %
Leda projekt	20 %
Uppnå ledande befattning	16 %
Bidra till samhällsutvecklingen	14 %
Påverka företags/organisationens strategiska planering	10 %
Starta ett företag	7 %
Byta tjänst inom företaget/organisationen	6 %
Annat	1 %

(Dyhre, 2007, s. 7)

Enligt Företagsbarometern 2010 är ett stabilt arbete med möjlighet till utveckling i fokus bland universitets- och högskolestudenter. I och med påföljderna av den ekonomiska krisen har faktorer som dessa fått mer betydelse. Sett till de senaste fyra åren har vikten av *Life balance* minskat, även om det fortfarande är viktigt. De internationella arbetsmöjligheterna har tidigare minskat i intresse hos generation y men visar nu uppgång igen (Universum, 2010). Genom en tvärsnittsstudie, från 1994 och 2006 har man kommit fram till att vikten av bli erbjuden flexibel arbetstid under denna tid har ökat med 10 procentenheter. Enligt undersökningen ”*Det mest attraktiva en arbetsgivare kan erbjuda*” (Dyhre, 2007, s. 7) anses varierande arbetsuppgifter och trygg anställning vara de viktigaste incitamenten för nyutexaminerade svenska akademiker. Tredje viktigast visade sig vara en bra pensionsförsäkring. Det poängteras också att grundlönen är ett viktigt incitament för denna generation (Dyhre, 2007).

Det finns en utmaning för dagens företag i att lyckas vårda relationen med och behålla de yngre arbetarna (Ryan, 2007). Den genomsnittliga tiden som den yngre generationen stannar på en arbetsplats sjunker och de anställda har en ökad benägenhet att byta organisation (*Job hopping*). Denna tendens påverkar frågan om lojalitet hos generation y (Dyhre, 2007). Medlemmar i generation y är kravställande gentemot arbetsgivare och har förväntningar på hur de kommer utvecklas i företagen (Trunk, 2007). De är individer som inte håller sig från att jobba hårt och deras framfusiga sätt och vilja att nå framgång har gett dem etiketten

Go-getters. Själva anser de sig vara lojala gentemot sina arbetsgivare men samtidigt dras de till utmaningar. Generation y kräver bekräftelse på att det de gör noteras och är av värde (Hewlett et al., 2009). De har oftast svårare att se anledning till att stanna på samma arbetsplats en längre tid, speciellt om de inte får tillräcklig feedback på utfört arbete. Som nämns ovan trivs generation y med att arbeta socialt i team, dock vill de inte försvinna i gruppen utan ses och belönas som individer. Det är av stor vikt för arbetsgivare att arbetstagarnas individuella mål stämmer överens med organisationens. Dessa individer vill och behöver skolas internt och inte bara kastas in i arbetet utan få en chans att anpassa sig (Sujansky & Ferri-Reed, 2009).

3.2 Employer branding

“Employer branding is the strategy companies use to achieve their desired appeal on current and future ideal talent.” (Universum, 2011).

Med *Employer branding* skapar och underhåller arbetsgivare en relation till de arbetstagare de vill attrahera, rekrytera och engagera till och på sin arbetsplats (Gaddam, 2008). Omsättningen av medarbetare på företag har på senare tid ökat och konkurrensen om de bästa, mest begåvade talangerna är hård. Det är enkelt för anställda att byta arbetsgivare och detta skapar stora kostnader hos företag i att anställa och utbilda ny personal samt den kunskap som går förlorad med de som avgår. Det pågående generationsskiftet och det faktum att Baby boomers pensioneras i kombination med *Job hopping* och generation y's krav på arbetsgivaren leder till att mycket energi behöver investeras för att behålla de anställda (Chhabra & Mishra, 2008). Det blir allt viktigare för företag att ha ett väl genomtänkt *Employer brand*. Genom sammanförande av marknadsföring och HR kan ett starkt verktyg skapas för att både rekrytera och behålla personal. Med *Employer branding* kan företag skapa en identitet hos sina anställda och vårda relationer med potentiella medarbetare. Detta kan förena de anställdas agerande och värderingar med organisationens och därmed kan de sikta mot gemensamma mål. Genom företagets organisationskultur förmedlas de värderingar och normer som genomsyrar företaget och utgör grunden för *Employer branding*. För att *Employer branding* skall fungera gäller att inga motsättningar finns mellan det varumärke som de anställda presenterar och det som marknadsförs (Gaddam, 2008). För att företag ska

kunna välja de mest lämpade individerna vid anställning krävs att de har en tydlig avgränsning och uppfattning om vilka egenskaper och värderingar de söker. Genom sådan avgränsning blir också sökarbetet smidigare. Det är viktigt att företag är konsekventa i de varumärken de har och att de väljer rätt kommunikationskanaler, anpassade för rätt målgrupp (Lagerhorn, 2006).

3.3 Motivationsteorier

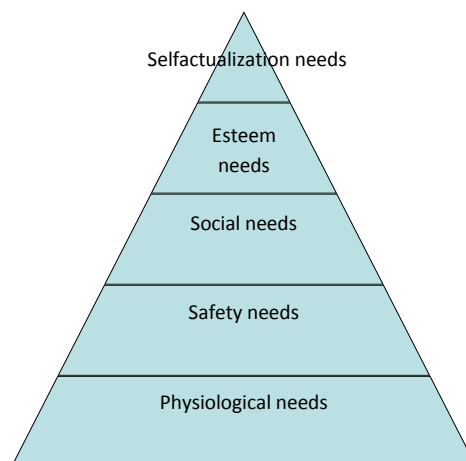
3.3.1 *Two-factor theory*

För att uppnå maximal produktivitet krävs att organisationer kontinuerligt uppdaterar sin organisation och de incitament samt motivationsfaktorer som erbjuds personalen. För detta ändamål är uppdelning av individer i olika grupper, enligt *Two-factor theory*, viktig då individer påverkas av vad de tidigare varit med om. Dessa förhållanden påverkar en individs normer och värderingar (Alvesson & Kärreman 2007, s. 357-380).

Enligt Herzberg, grundare till *Two-factor theory of motivation*, finns två grupper av motivationsfaktorer; *Motivator* och *Hygiene factor*. De förstnämnda är faktorer som gör oss nöjda, glada och skapar trivsel. Dessa kan exempelvis vara ett intressant arbete, ansvar, befordran, möjligheter att utvecklas (Guha, 2010). *Motivators* är viktiga för att motivera de anställda till att prestera bättre. (Heizer & Render, 2008). *Hygiene factors* innefattar det som rör förhållanden utanför själva arbetetsuppgifterna men på arbetsplatsen, exempelvis företagspolitik, organisationskultur, lön och arbetsledning. Dessa är oftast faktorer som arbetstagare efterfrågar och som vid avsaknad skapar missnöje (Alvesson & Kärreman 2007, s. 357-380). På så vis är dessa viktiga för att de anställda inte ska känna sig missnöjda med sin arbetssituation (Guha, 2010). När en arbetstagares lön ökar leder detta inte till motivation i arbetet utan enbart tillfredsställelse som inte påverkar motivationen i arbetet (Alvesson & Kärreman 2007, s. 357-380). Både de monetära- och de icke monetära incitamenten är viktiga för företagen att beakta (Heizer & Render, 2008).

3.3.2 Maslow's behovshierarki

Maslow's *behovshierarki*, även kallad psykologisk förklaringsmodell, redogör för hur människan rangordnar sina behov. De mest grundläggande behoven är de fysiologiska så som mat, syre, husrum, och värme. Det andra steget beskriver trygghetsbehov exempelvis säkerhet, ordning och lagar. Därefter prioriteras människans sociala behov som kärlek och bekräftelse. Nästa steg berör den självuppskattning som motiverar en person att prestera sitt bästa för att i utbyte mottaga så många former av belöning som ansträngningen motsvarar, vilket styrker individens självkänsla (Montana & Petit, 2008). Det sista steget på *behovshierarkin* står för självförverkligande behov som realiseras när individen upplever en känsla av personlig utveckling och uppnår tillfredsställelse samt självförverkligande genom att agera (Alvesson & Kärreman 2007, s. 357-380).

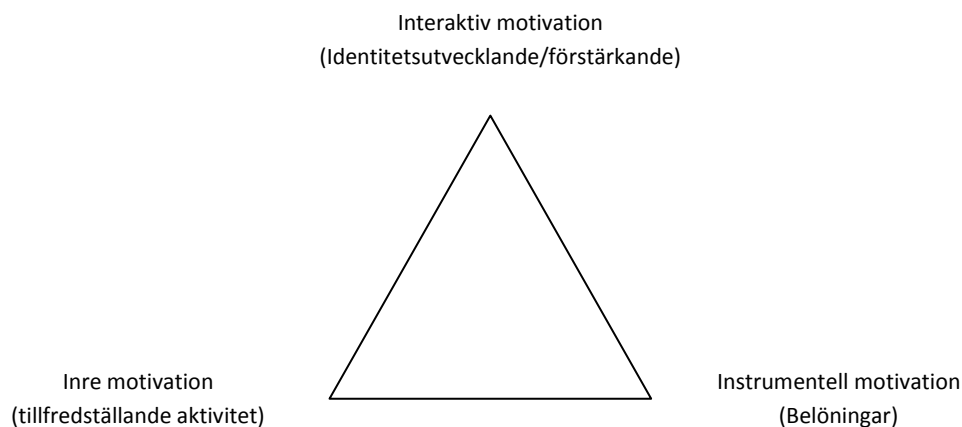


Figur 1. Maslow's *behovshierarki* (Armstrong & Kotler, 2007, s. 139)

3.3.3 Inre-, Instrumentell- och Interaktiv motivation

Alvesson och Kärreman (2007) delar upp motivation i tre delar; *inre-*, *instrumentell-* och *interaktiv motivation*. Den *inre motivationen* berör de inre- drivkrafter och behov som finns hos en individ och kan ökas genom exempelvis ett givande och utvecklande arbete. Den *instrumentella motivationen* kommer av att individen genomför något för egen nytta. Genom att prestera på arbetet kan denna uppnå belöning, monetär som icke monetär och undvika bestraffning. *Interaktiv motivation*, uppstår i samspel mellan individ och omgivning. Vilka

normer, värderingar och intressen individen respektive organisationen har spelar in. Normer har enligt Alvesson och Kärreman (2007) stor inverkan på den enskilda individen som för att uppfattas som normal och likvärdig sina kollegor vanligtvis försöker anpassa sig till de normer som förekommer på arbetsplatsen. Om företaget kan få den anställda att känna sig speciell och förändra sin självuppfattning kan det leda till att individen känner mer för företaget och därför presterar mer. Genom att företaget erbjuder olika incitament kan de påverka vilken grad av motivation individen har möjlighet att uppnå. För att kunna påverka individens motivation så mycket som möjligt är det av vikt att företaget känner till dennes förväntningar. Modellen nedan beskriver förhållandet mellan inre-, instrumentell- och interaktivmotivation:



Figur 2. *Motivationstriangeln* (Alvesson & Kärreman, 2007, s. 366)

Alvesson och Kärreman (2007) hävdar att monetära liksom icke-monetära incitament är betydelsefylla för att kunna motivera en individ. En väl balanserad kombination av incitament kan dock vara svår att uppnå, då *instrumentell motivation* och *inre motivation* kan motverka varandra.

3.3.4 Interaktion mellan tre motivationsteorier

För att en individ ska ha möjlighet att bli motiverad krävs att dess fysiologiska basbehov för överlevnad är tillfredställda (Alvesson & Kärreman 2007, s. 357-380). Medan Maslow fokuserar på källan till motivation i allmän bemärkelse fokuserar Herzberg på det som är

relevant för arbete och prestation i arbetet. Herzberg kom fram till slutsatsen att endast de faktorer som överensstämmer med Maslow's nivåer för självuppskattning och självförverkligande fungerar som direkta källor till motivation för effektivt arbete. De två översta nivåerna i Maslow's *behovshierarki* kan därför sägas motsvara Herzberg's *Two-factor theory* (Montana & Petit, 2008).

Enligt Montana och Petit (2008) utvecklas Herzberg's motivationsfaktorer på arbetsplatsen från den utmaning som jobbet i sig ger, genom ansvar, prestation, erkännande, avancemang och tillväxt. Missnöje uppstår, som nämnt ovan, från *Hygiene factors* vilka jämförs med de grundläggande faktorerna i Maslow's *behovshierarki*.

Alvessons och Kärremans (2007) definition av motivation kan kopplas samman med Hertzbergs *Two-factor theory* då de menar att *Hygiene factors*, som inte kan generera tillfredsställelse men vid avsaknad kan leda till otillfredsställelse, inte heller kan bidra till inre motivation. Den inre motivationen kan utvecklas av motivationsfaktorer.

3.3.5 Expectancy Theory

Enligt *Expectancy theory* kan en individ ändra sitt beteende utifrån hur motiverad han eller hon är att utföra en viss uppgift. Vilken belöning en individ förväntar sig få av en specifik uppgift och hur denna belöning värderas påverkar hur motiverad individen är att prestera. Det är av största vikt att förhållandet mellan prestation och belöning är klart och tydligt samt att belöningen matchar den anställdas förväntningar. För ett effektivt och motiverande belöningsystem krävs enligt Child (2005) *Feedback* i form av fyra så kallade loops: *Expectancy, Instrumentality, Legitimacy och Valence*:

Expectancy: Den första loopen handlar om relationen mellan graden av ansträngning och hur prestationen förändrats av ansträngningen. Målet är att den anställda upplever att kvalitén på det som presteras påverkas av hur mycket extra ansträngning som ligger till grund. Om denna koppling inte är synlig kommer den anställda inte lägga ner någon extra tid på sitt arbete.

Instrumentality: Denna loop handlar om relationen mellan prestation och den belöning som följer prestationen. När en anställd har bestämt sig för att anstränga sig är det viktigt att denna ansträngning följs av belöning som bör stå över de risker som ansträngningen innebär.

Legitimacy: Legitimiteten som den anställda får gentemot belöningen av extra ansträngning värderas i denna loop.

Valence: Anställda motiveras olika av olika belöningar. Även om belöningen är i proportion med det som presterats krävs det, för att motivationen hos den anställda ska ökas, att den anställda ser värde i belöningen.

4 Empiri

4.1 Intervju Företag 1

4.1.1 Om Företag 1 och de incitament som de erbjuder

Företag 1 är ett stort, globalt utbrett företag med verksamheten uppdelad i fyra större affärsområden. Revision utgör det största affärsområdet med 50 procent av de anställda, majoriteten av de anställda inom revision är i åldern 25-30 år.

Näst intill alla som börjar arbeta på F1 kommer direkt efter avslutad högskoleutbildning och arbetar sedan sig uppåt enligt F1's karriärväg. De första två åren på F1 arbetar den anställda med lättare arbetsuppgifter inom revision. Vid tredje året på F1 blir den anställda senior och tilldelas större ansvar samt får delegera ut arbete till de nyare medarbetarna. Efter detta får medarbetaren en roll som projektledare och får leda delar av uppdrag. Efter dessa steg följer positioner som manager, senior manager, director och partner vilka alla innebär ökande ansvar och nya arbetsuppgifter. Karriärvägen som F1 erbjuder kommuniceras enligt intervjurespondenten tydligt och de anställda förväntas vilja klättra.

Inom F1 finns det möjlighet för medarbetarna att byta affärsområde, global placering och kontor. Detta underlättas av att arbetsmetoder och verktyg ser likadana ut vilket kontor de anställda än kommer till. Personlig utveckling ses som viktigt och sker dels via kontinuerliga utbildningar, dels genom stor variation av kunder och på så vis arbetar de anställda ständigt med olika frågeställningar.

De personer som anställs av F1 möter höga förväntningar och genomgår en tuff rekryteringsprocess. Företaget är ute efter de "bästa" medarbetarna som är högpresterande och ständigt är villiga att utvecklas. Inom F1 är konkurrensen hård och medarbetarna utvärderas kontinuerligt. Största anledningen till att medarbetare väljer att arbeta kvar på F1 är enligt HR-ansvarig den höga trivselfaktorn, att kollegorna är kompetenta, de stabila och intressanta kunderna samt att företaget erbjuder stora utvecklingsmöjligheter. I princip allt arbete inom F1 sker i team, där storleken på teamet beror på kundens storlek. Belöning, monetär och icke

monetär, sker dock individuellt genom att medarbetaren utvärderas efter kvalitén på det som presterats. F1's monetära belöningsystemen är lokalt utformade och knutna till vilket land den anställda arbetar i, detta eftersom både kultur, ekonomiska förutsättningar, lagar och normer skiljer sig åt länder emellan.

4.1.2 Företag 1's syn på generation y

Intervjurespondenten på F1 har en tydlig bild av hur generation y skiljer sig från tidigare generationer gällande motivationsfaktorer, värderingar och intressen. De yngre medarbetarna värdesätter och efterfrågar utveckling, *flexibilitet* samt *Life balance*. Den karriärutveckling som också efterfrågas av dessa medarbetare möts av F1 genom karriärvägen. I arbetet vill medarbetare ur generation y bli sedda som individer och belönade därefter, vilket sker enligt de belöningsystem som tillämpas. Efterfrågan på *Life balance* och *flexibilitet* hör ihop med efterfrågan av individuell agenda och att det är företaget som ska anpassa sig efter individen, inte individen efter företaget som trenden i tidigare generationer varit. Intervjurespondenten uppfattar generation y som kravställande. Generationen värdesätter ett företag med respekt för sina medarbetare. Att F1 arbetar med Corporate Social Responsibility (CSR) tror intervjurespondenten ses som viktigt. På F1 förs samarbete med olika ideella verksamheter och hjälporganisationer (Företag 1, intervju HR-ansvarig Sverige, 2010).

4.2 Intervju Företag 2

4.2.1 Om Företag 2 och de incitament som de erbjuder

Företag 2 är ett stort, globalt utbredd företag med verksamheten uppdelad i tre övergripande affärsområden. Genomsnittsåldern bland de anställda på F2 i Sverige är 37 år.

För att nya medarbetare så snabbt som möjligt ska komma in i gemenskapen på företaget tilldelas de var sin handledare som arbetat ungefär två år. Handledaren hjälper nya medarbetare att komma in i det vardagliga arbetet och lokala rutiner. Utöver handledaren får också varje nyanställd var sin mentor, vilken vanligtvis är personens gruppleddare. Syftet med mentorn är att långsiktigt coacha den anställda i arbetet på F2. Tillsammans arbetar

medarbetaren och mentorn fram en mål- och utvecklingsplan med så kallade *SMARTA* mål (Specifikt, Mätbart, Accepterat, Realistiskt och Tidsatt) vilken utvärderas fyra gånger per år. Alla uppdrag som sträcker sig över 40 timmar utvärderas tillsammans med mentorn och en viktig del i den utvärdering som görs rör medarbetarens beteende, där den sociala kompetensen är essentiell. Intervjurespondenten berättar att de på F2 strävar efter att varje möte mellan konsult och kund ska vara en upplevelse och de arbetar kontinuerligt med att leverera "Det lilla extra". En väg för att nå ut till kunderna med detta är att ständigt arbeta med trivseln på kontoret vilket motiverar de anställda. Enligt intervjurespondenten finns en tydlig uppfattning om att varje kontor har sin egen själ och således är unikt och personligt, något som ska bidra till den känsla F2 vill förmedla till kunder och övriga intressenter.

På F2 finns en tydlig bild över vilka medarbetare som önskas och vilka övergripande egenskaper dessa bör inneha. Framförallt efterfrågas "smarta, ödmjuka och sociala individer som trivs med att arbeta i team". Nästan allt arbete inom organisationen sker i team och vid större kunder i "cross-loss team", där individer från olika affärsområden inom företaget sammanförs.

De incitament som erbjuds följer av medarbetarens hierarkiska position och hur lång tid denna arbetat inom F2. Enligt intervjurespondenten på F2 har det på senare år framkommit att medarbetare längre ner i organisationen efterfrågar monetära incitament i form av bonus, något som F2 arbetar med att se över. Medarbetarnas lön och övrig belöning bestäms utefter den individuella utvärdering som nämns ovan. Till skillnad från generation x ser generation y och baby boomers lön som sekundär.

För att de anställda ska utvecklas inom företaget ges mellan 50 till 100 timmars intern och/eller extern utbildning varje år. På F2 ges möjlighet till volontärarbete där den anställda åker iväg ett antal månader och arbetar exempelvis med lokalbefolkningen, läxhjälp i skolorna, husrum och mat. F2 engagerar sig även i olika lokala ideella projekt. Förutom de ovan nämnda incitamenten erbjuds även de anställda förmåner av praktisk form så som sjukvårdsförsäkring, gymkort och massör.

4.2.2 Företag 2's syn på Generation y

Intervjurespondenten upplever viss skillnad mellan individer tillhörande generation y och individer ur andra generationer på F2. En av de större skillnaderna är att medarbetare tillhörande generation y är rastlösa och därav tenderar att byta jobb mer frekvent (*Job hopping*). För att få medarbetare från olika generationer att trivas så bra som möjligt jobbar F2 mycket med den tidigare nämnda trivselfaktorn. Även balansen mellan arbete och fritid (*Lifebalance*) ses som viktigt för generation y.

Majoriteten av de anställda inom revision kommer till F2 direkt efter avslutad högskoleutbildning. En tendens till rastlöshet syns genom att de som vill arbeta i utlandet helst gör det så snabbt som möjligt. F2 vill dock att medarbetarna ska vara väl insatta i arbetet innan de tar sig an en tjänst i ett annat land och därför anses anställning mellan tre till fyra år innan utbytet. För att möta den stora efterfrågan att åka utomlands bland de mer nyligen anställda har F2 introducerat ett utbyte inom Norden. Detta utbyte kräver enbart ett års arbete inom företaget eftersom det anses enklare att arbeta inom Norden där lagar och normer är mer lika. De främsta motivationsfaktorerna som efterfrågas av generation y är enligt intervjurespondenten att få utvecklas samt ta ansvar. Att ha bra och spännande kollegor är en uppskattning som sträcker sig över generationsgränserna och som alla generationer tycks drivas av. För att få god gemenskap kollegor emellan erbjuder F2 olika interna tillställningar som gemensamma fester och partnermiddagar efter intensiva arbetsperioder, något som uppskattas av generation y. Intervjurespondenten poängterade att den ovan beskrivna bilden av generation y är en generalisering och att den inte gäller för alla. Efter en anställning på ungefär fyra år förväntas de anställda genomföra ett prov för att bli godkända revisorer. Vid denna tidpunkt ses många avhopp och intervjurespondenten ser flera möjliga skäl till detta, så som att den anställda kommit fram till att den inte vill arbeta som revisor, vill byta tjänst eller inriktning inom organisationen eller byta företag. (Företag 2, intervju HR-ansvarig Sverige södra regionen, 2010).

4.3 Enkät

I följande avsnitt redogörs för de svar enkätrespondenterna lämnat. Av enkätrespondenterna är 41 kvinnor och 17 män, födda år 1980 till 1989. Enkäten finns i Bilaga 2.

Har du tänkt arbeta inom revision eller redovisning efter din examen?

Tabell 2. Revisionsarbete

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- alternativ	Ja	49	84,5	84,5	84,5
	Nej	9	15,5	15,5	100,0
	Totalt	58	100,0	100,0	

Om Ja på föregående fråga, hade du föredragit att arbeta på något av de fyra större revisionsbolagen (PwC, Earnst & Young, KPMG eller Deloitte) eller föredrar du ett mindre bolag? Skriv och motivera kort.

Tabell 3. Företagstorlek

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- alternativ	Stort	29	50,0	50,0	50,0
	Mindre	11	19,0	19,0	69,0
	Vet ej	4	6,9	6,9	75,9
	Kvittar	5	8,6	8,6	84,5
	Ej Relevant (vill ej arbeta inom revision)	9	15,5	15,5	100,0
	Totalt	58	100,0	100,0	

Har du någon gång studerat eller bott en längre tid utomlands?

Tabell 4. Utlandsvistelse

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- alternativ	Ja	24	41,4	41,4	41,4
	Nej	34	58,6	58,6	100,0
	Totalt	58	100,0	100,0	

I följande tio frågor har fick enkätrespondenterna värdera vikten av olika motivationsfaktorer.

Tabell 4-13 visar svarsfrekvenserna. *Hur viktigt är det för dig:*

- Att bidra till samhället?

Tabell 5. Ideellt arbete

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- alternativ	Ej viktigt	12	20,7	20,7	20,7
	Mindre viktigt	15	25,9	25,9	46,6
	Viktigt	15	25,9	25,9	72,4
	Mer viktigt	12	20,7	20,7	93,1
	Mycket viktigt	4	6,9	6,9	100,0
	Totalt	58	100,0	100,0	

- Att ha inflytande över dina arbetstider?

Tabell 6. Flexibla arbetstider

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- alternativ	Mindre viktigt	2	3,4	3,4	3,4
	Viktigt	14	24,1	24,1	27,6
	Mer viktigt	31	53,4	53,4	81,0
	Mycket viktigt	11	19,0	19,0	100,0
	Totalt	58	100,0	100,0	

- Att kunna arbeta hemifrån vid behov?

Tabell 7. Mobilitet

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- alternativ	Ej viktigt	1	1,7	1,7	1,7
	Mindre viktigt	7	12,1	12,1	13,8
	Viktigt	17	29,3	29,3	43,1
	Mer viktigt	24	41,4	41,4	84,5
	Mycket viktigt	9	15,5	15,5	100,0
Totalt		58	100,0	100,0	

- Att kunna avancera inom företaget?

Tabell 8. Avancera

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- frekvens	Viktigt	5	8,6	8,6	8,6
	Mer viktigt	19	32,8	32,8	41,4
	Mycket viktigt	33	56,9	56,9	98,3
	Bortfall	1	1,7	1,7	100,0
Totalt		58	100,0	100,0	

- Att ha inspirerande kollegor?

Tabell 9. Inspirerande kollegor

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- frekvens	Viktigt	3	5,2	5,2	5,2
	Mer viktigt	22	37,9	37,9	43,1
	Mycket viktigt	33	56,9	56,9	100,0
Totalt		58	100,0	100,0	

- Att få möjlighet till arbete utomlands?

Tabell 10. Utlandsarbete

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- alternativ	Ej viktigt	4	6,9	6,9	6,9
	Mindre viktigt	11	19,0	19,0	25,9
	Viktigt	23	39,7	39,7	65,5
	Mer viktigt	14	24,1	24,1	89,7
	Mycket viktigt	6	10,3	10,3	100,0
	Totalt	58	100,0	100,0	

- Att ha en trygg anställning?

Tabell 11. Trygg anställning

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- alternativ	Ej viktigt	2	3,4	3,4	3,4
	Mindre viktigt	2	3,4	3,4	6,9
	Viktigt	2	3,4	3,4	10,3
	Mer viktigt	22	37,9	37,9	48,3
	Mycket viktigt	30	51,7	51,7	100,0
	Totalt	58	100,0	100,0	

- Att kunna avancera till ledande befattning?

Tabell 12. Chefsposition

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- alternativ	Viktigt	19	32,8	32,8	32,8
	Mer viktigt	23	39,7	39,7	72,4
	Mycket viktigt	16	27,6	27,6	100,0
	Totalt	58	100,0	100,0	

- Att företaget erbjuder intern utbildning?

Tabell 13. Intern utbildning

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- frekvens	Mindre viktigt	2	3,4	3,4	3,4
	Viktigt	4	6,9	6,9	10,3
	Mer viktigt	18	31,0	31,0	41,4
	Mycket viktigt	34	58,6	58,6	100,0
	Totalt	58	100,0	100,0	

- Vid val av arbetsplats, hur viktigt är det att företaget bidrar till samhället (CSR), exempelvis genom biståndsprojekt eller att stödja idrottsföreningar?

Tabell 14. Företagets CSR

		Frekvens	Procent	Giltig procent	Kumulativ procent
Svars- frekvens	Ej viktigt	8	13,8	13,8	13,8
	Mindre viktigt	15	25,9	25,9	39,7
	Viktigt	20	34,5	34,5	74,1
	Mer viktigt	9	15,5	15,5	89,7
	Mycket viktigt	5	8,6	8,6	98,3
	Bortfall	1	1,7	1,7	100,0
Totalt		58	100,0	100,0	

För att få fram förhållandet mellan kön och vilja att arbeta inom redovisning eller revision gjordes en korstabulering.

Tabell 15. Korstabulering Kön * Revisionsarbete

			Revisionsarbete		Totalt
			Ja	Nej	
Kön	Kvinna	Summa	39	2	41
		% inom Kön	95,1%	4,9%	100,0%
	Man	Summa	10	7	17
		% inom Kön	58,8%	41,2%	100,0%
Totalt		Summa	49	9	58
		% inom Kön	84,5%	15,5%	100,0%

För att få fram förhållandet mellan kön och att företaget arbetar med CSR gjordes en korstabulering.

Tabell 16. Korstabulering Kön * Företagets CSR

			Företagets CSR					Totalt	
			Ej viktigt	Mindre viktigt	Viktigt	Mer viktigt	Mycket viktigt		Bortfall
Kön	Kvinna	Summa	2	10	16	9	3	1	41
		% inom Kön	4,9%	24,4%	39,0%	22,0%	7,3%	2,4%	100,0%
Man	Summa	6	5	4	0	2	0	17	
		% inom Kön	35,3%	29,4%	23,5%	,0%	11,8%	,0%	100,0%
Totalt	Summa	8	15	20	9	5	1	58	
		% inom Företagets CSR	13,8%	25,9%	34,5%	15,5%	8,6%	1,7%	100,0%

För att få fram förhållandet mellan att vilja få chefsposition och att avancera gjordes en korstabulering.

Tabell 17. Korstabulering Chefsposition * Avancera

			Avancera				Totalt
			Viktigt	Mer viktigt	Mycket viktigt	Bortfall	
Chefs- position	Viktigt	Summa	5	9	5	0	19
		% inom Chefsposition	26,3%	47,4%	26,3%	,0%	100,0%
	Mer viktigt	Summa	0	10	13	0	23
% inom Chefsposition		,0%	43,5%	56,5%	,0%	100%	
Mycket viktigt	Summa	0	0	15	1	16	
	% inom Chefsposition	,0%	,0%	93,8%	6,3%	100,0%	
Totalt	Summa	5	19	33	1	58	
	% inom Chefsposition	8,6%	32,8%	56,9%	1,7%	100,0%	

För att förstå förhållandet mellan utlandsvistelse och utlandsarbete gjordes en korstabulering.

Tabell 18. Korstabulering Utlandsvistelse * Utlandsarbete

			Utlandsarbete					Totalt
			Ej viktigt	Mindre viktigt	Viktigt	Mer viktigt	Mycket viktigt	
Utlands- vistelse	Ja	Summa	0	1	9	9	5	24
		% inom Utlandsvistelse	0,0%	4,2%	37,5%	37,5%	28,8%	100,0%
	Nej	Summa	4	10	14	5	1	34
		% inom Utlandsvistelse	11,8%	29,4%	41,2%	14,7%	2,9%	100,0%
Totalt		Summa	4	11	23	14	6	58
		% inom Utlandsvistelse	6,9%	19,0%	39,7%	24,1%	10,3%	100,0%

För att förstå förhållandet mellan vikten av att avancera och att företaget erbjuder utbildning gjordes en korstabulering.

Tabell 19. Korstabulering Avancera * Utbildning

			Utbildning				Totalt
			Mindre viktigt	Viktigt	Mer viktigt	Mycket viktigt	
Avance ra	Viktigt	Summa	0	2	2	1	5
		% inom Avancera	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	Mer viktigt	Summa	1	1	10	7	19
		% inom Avancera	5,3%	5,3%	52,6%	36,8%	100,0%
	Mycket viktigt	Summa	1	1	6	25	33
		% inom Avancera	3,0%	3,0%	18,2%	75,8%	100,0%
	Bortfall	Summa	0	0	0	1	1
		% inom Avancera	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Totalt		Summa	2	4	18	34	58
		% inom Avancera	3,4%	6,9%	31,0%	58,6%	100,0%

5 Analys

5.1 Motivation

Motivation kan ses som ett komplext förhållande mellan olika faktorer i individer tillhörande generation y's omgivning, i deras arbete och vardag. Vi tänker oss att det som motiverar en person kanske har en motsatt eller ingen effekt på en annan. Trots de skillnader som kan tänkas existera mellan individer visar vår referensram på vissa likheter inom generation y, gemensamma drag gällande vad som driver dem framåt och inspirerar dem. Både F1 och F2 har uppmärksammat dessa likheter och funnit karakteriserande drag för individer tillhörande generation y.

Under intervjun med respondenten från F1 poängterades att de på F1 finner generation y mycket kravställande jämfört andra generationer. Vi tänker oss att generation y i förhållande till andra generationer inte bara har högre krav utan även är svårare att motivera och anledningen till detta kan vara deras uppväxt. Det kan vara så att deras uppväxt också resulterat i ett tydligt behov av uppmärksamhet och bekräftelse som är mer uttalat än hos andra generationer. Detta skulle i så fall förklara den önskan om feedback och uppmärksamhet för deras arbete som tidigare uttryckts. Dock kan även deras unga ålder påverka detta.

Med bakgrund i vår referensram får vi intrycket av att individer ur generation y har starka egna viljor, de vet vad de vill ha, samt att de har vissa förväntningar på arbetsgivare och framtida karriär. Samtidigt med dessa starka viljor får vi uppfattning av att individerna till stor del påverkas av bekräftelse från arbetsgivare och kollegor. När en individ, enligt Maslow, är motiverad till att prestera förväntar denna sig någon form av belöning och när detta uppnåtts kan individens självkänsla öka. Vi tänker oss att om en individ får mer belöning än den förväntat sig och om självkänslan ökar med denna kommer individen uppfatta sig själv som överkvalificerad för sitt arbete. För att undgå detta och för att inte riskera att den anställda söker efter nya möjligheter, vilket vi tror kan ske både vid för lite och för mycket belöning, bör företag ha en god balans mellan belöning och arbete. Förväntar medarbetaren sig få *Feedback* och bekräftelse på utfört arbete kommer det enligt *Expectancy theory* påverka dennes motivation. För att skapa balans tror vi det krävs att företagen vet vilken belöning de

anställda förväntar sig efter viss prestation, samt att de gör sina anställda medvetna om att de kommer att få respons på utfört arbete, detta särskilt för generation y. En annan omständighet som kan tänkas spela in gällande *Feedback* är om medarbetaren själv fått vara med och sätta upp sina mål för arbetet. Eventuellt blir den anställde då mer säker på sin sak, på att uppföljning kommer att göras och därför presterar bättre.

Enligt Herzberg är det endast *Motivator factors* som kan användas för att motivera. Det kan därför tänkas att icke monetära incitament är bättre verktyg för arbetsgivare när det gäller att öka medarbetarnas motivation i arbetet. Något som de i så fall bör ha i åtanke i utformandet av incitamentsystem.

5.2 Trivsel

För att anställda skall vilja arbeta kvar på en arbetsplats och utföra sina uppgifter på bästa sätt tror vi det är av vikt att de upplever och finner förutsättningar för trivsel. Vi ser trivsel som ett tillstånd som infinner sig genom bland annat kollegor, arbetsuppgifter, respons från arbetsgivare och trygghet på arbetsplatsen. Inom både F1 och F2 är de angelägna om att de anställda ska trivas. Den handledare som varje nyanställd på F2 tilldelas kan ses som ett försök att påverka det som utgör individens *interaktiva motivation* och ge en god introduktion av arbetsplatsen. Både F1 och F2 anordnar gemensamma tillställningar för de anställda för att de ska få god gemenskap och lära känna sina kollegor. Även kunskapen om och accepterandet av den organisationskultur och de normer som finns inom företaget kan tänkas påverka denna *interaktiva motivationsdel*. En bidragande faktor i den *interaktiva motivationen* för F2 är att de har ett flertal lokala kontor utspridda i landet vilket kan tänkas bidra till den personliga trivseln och gemenskapen på arbetsplatsen, som troligen hade varit svårare att uppnå med färre och större kontor där det arbetar mer personal och där lokalerna är större. På F2 vill arbetsgivarna att de anställda ständigt ska få möjlighet att utvecklas och tilldelas nya arbetsuppgifter när de klättrar. Vi tänker oss att detta är ett sätt att påverka individens *inre motivation*. F1 ser trivsel som en förutsättning för att behålla de anställda. På de olika kontor som F1 har världen över arbetas det med samma verktyg och metoder vilket troligtvis bidrar till trivsel inom organisationen. Detta gör att medarbetarna kan känna igen sig vilket kontor de än befinner sig på, något som kan tänkas underlätta påverkan på de anställdas *interaktiva motivation*. Då både F1 och F2 har höga krav på de anställda råder hög kompetens inom

förtagen, vilket kan tänkas stärka medarbetarnas *inre motivation*. På F1 är karriär- och utvecklingsmöjligheter i fokus oavsett vilken position den anställde har och de *inre motiverande* krafter som detta ger bör enligt Alvesson och Svenningsson öka trivseln för den anställde.

Uppmärksamhet och bekräftelse för utfört arbete efterfrågas som tidigare nämnt av generation y och är ytterligare en faktor som kan tänkas bidra till trivsel på arbetsplatsen. Både F1 och F2 är måna om att de anställda upplever att de utför ett bra arbete. Detta exemplifieras i deras individuellt anpassade utvecklingsplaner samt den kontinuerliga utvärderingen av de anställda. Genom detta kan tänkas att de anställda upplever återkoppling till det utförda arbetet.

För att en person skall trivas på sin arbetsplats tänker vi oss att det är essentiellt att de blir erbjudna en trygg anställning. Vi tänker oss att tredje steget i Maslow's *behovshierarki* måste vara uppfyllt innan den anställda kan uppleva trivsel på arbetsplatsen.

5.3 Trygghet

Ett sätt för en anställd att uppnå trygghet på sitt arbete kan vara exempelvis genom fast anställning eller kollegor som denna litar på. En trygg anställning är enligt vår referensram en faktor individer ur generation y tar för givet samtidigt som de ständigt söker efter nya utmaningar i karriären. Av de tillfrågade studenterna ansåg 89,6 % att det är *mer viktigt* till *mycket viktigt* med en trygg anställning, dock svarade hela 6,9 % *ej viktigt* eller *mindre viktigt*, vilket kan tyda på dessa enkätrespondenter har en självsäker bild av sig själva på arbetsmarknaden. Det skulle även kunna bero på att denna unga generation i början av sin karriär har en kortsiktig syn på sin anställning (*Job hopping*). Må hända att den senaste ekonomiska krisen kan ha påverkat detta utfall, att fler nu än innan krisen anser att en trygg arbetsplats är viktig. För att individer ska kunna uppleva trygghet i sitt arbete tror vi det krävs att de är trygga i sig själva och att åtminstone de tre grundläggande stegen i Maslow's *behovshierarki* är uppfyllda. Vi tänker oss att de *Hygiene factors* som Herzberg beskriver som nödvändiga för att motverka missnöje, exempelvis lön och företagsledning, även är av betydelse för att skapa trygghet hos de anställda.

5.4 Utlandsarbete

F2 upplever en efterfråga hos generation y om att få arbeta utomlands under en period, vilket de också erbjuder sina anställda. F1 ger sina anställda möjlighet till att arbeta utomlands men belyser inte att det efterfrågas specifikt av generation y. På F2 har anpassning mot generation y skett genom att de infört möjligheten att redan efter 1-2 år arbeta på ett kontor inom Norden. Dessa möjligheter kan tänkas bidra ytterligare till utbyte mellan de anställda och ge inspiration som också kan föras vidare i företaget samt motivera individen i det fortsatta arbetet. Vi tänker oss att en anställd som blir beviljad att arbeta på ett av företagets internationella kontor upplever bekräftelse och således självuppskattning genom detta. Även företagsbarometrarna (år 2006 och 2010) visar att utlandsarbete är av vikt för generationen. Vi ser en tendens i att de enkätrespondenter som någon gång vistats en längre tid utomlands har större intresse för att arbeta utomlands.

5.5 Life balance

F1 och F2s generella bilder av generation y har både likheter och skillnader. En likhet är att båda anser *Life balance*, vikten av balans mellan arbete och fritid, vara ett incitament som speciellt motiverar och påverkar generation y. *Life balance* kan tänkas vara ett av de svårare incitamenten att uppnå då det är brett och utgörs av olika element för olika individer. Hur företag i revisionsbranschen arbetar för de anställdas *Life balance* är därför svårt att veta. Vi kan anta att detta incitament är extra viktigt i en tuff arbetsmiljö, som revisionsbranschen tycks vara. Trunk påpekar i sin artikel att generation y förutom att eftersträva balans mellan arbete och privatliv även strävar efter att känna mening med sin arbetsinsats, att deras insats är betydelsefull. Därför tror vi det är viktigt att syftet med varje arbetsuppgift kommuniceras till de anställda.

I vår referensram nämns att *Life balance* är motivationskälla även för tidigare generationer. Med detta kan vi skapa oss uppfattningen att *Life balance* är essentiellt att ha i åtanke för motiverande av alla generationer. För att skapa oss en bild av hur generation y ser på *Life balance* har vi tittat på om enkätrespondenterna värderar möjlighet till flexibla arbetstider (*flexibilitet*) och möjlighet att arbeta utanför kontoret (*mobilitet*). Dessa kan tänkas ha inverkan på balansen mellan arbete och fritid då arbetstider och var arbetet utförs påverkar

den tid som kan ges till egna intressen. Flexibilitet nämns av F1 som en av de faktorer som deras unga medarbetare efterfrågar mest. I referensramen hävdas att behovet av *Life balance* har minskat från 2006, dock vet vi inte vilka faktorer som benämner *Life balance* i denna undersökning. Bland respondenterna till enkäten ansåg 72,4 % att möjlighet till flexibla arbetstider är *mer viktigt* till *mycket viktigt* medan enbart 3,4 % ansåg det vara *mindre viktigt*. Gällande *mobilitet*, svarade 57,1 % *mer viktigt* till *mycket viktigt* och 13,8 % svarade *ej viktigt* eller *mindre viktigt*. Dessa siffror styrker både Trunks påstående om att flexibilitet är viktigt för generation y och den efterfråga som revisionsbolagen F1 och F2 upplever. Vi anser att det är essentiellt att företag är medvetna om behovet av och vilka komponenter i *Life balance* som är viktiga för de anställda. Att dela upp medarbetarna i olika generationsgrupper kan underlätta för företaget när de ska bestämma vilka faktorer som bör erbjudas för att förbättra de anställdas *Life balance* då det kan vara svårt att möta varje individs exakta önskan. Vi tänker oss att Maslow's tredje steg i *behovshierarkin* kan uppnås alternativt förbättras när en individ uppnår *Life balance*. Detta eftersom att individen då finner utrymme för sin familj, sina vänner och sina intressen.

5.6 Utveckling och utbildning

Ytterligare ett incitament som både F1 och F2 uppfattat vara av stor vikt för de unga medarbetarna är utveckling. Utveckling kan ske på olika plan inom karriären så väl som personligt och kan tänkas vara olika viktigt för olika individer och i olika situationer. Sett till företagets karriärvägar och de karriärmöjligheter som erbjuds de anställda är det tydligt att både F1 och F2 vill att deras medarbetare skall utvecklas kontinuerligt och nå nya positioner. Förväntningarna på de anställda kan därav påstås vara höga, något vi tror är positivt i lagom dos då individer tillhörande generation y ständigt söker nya utvecklingsmöjligheter och här möts de båda. På F2 sägs utveckling och avancemang vara de främsta incitamenten och motivationsfaktorerna för att påverka generation y. På frågan om vikten av att utbildning erbjuds av arbetsgivaren svarade en majoritet på 89,6 % att de tyckte detta var *mer viktigt* till *mycket viktigt*. Vi anser att detta bidrar till utveckling av medarbetare och att utveckling därmed är något som värdesätts av respondenterna i vår enkätundersökning.

Det kan tänkas att incitament som trygg arbetsplats och trivsel på arbetet kan appliceras i Maslow's *behovshierarki*. När dessa mer grundläggande incitament är uppfyllda tänker vi oss att individens möjligheter för utveckling i arbetet är större.

5.7 Avancera och Chefskap

De större organisationerna inom revisionsbranschen har som tidigare nämnt ett flertal nivåer i deras uppbyggnad. Den organisationskultur som finns på revisionsbyråer skapar en miljö som troligtvis underlättar att *avancera*. Detta stärks av de förväntningar F1 och F2 har på sina anställda och den karriärväg som finns. Bland de studenter vi tillfrågade var alla av åsikten att *avancemang* var viktigt för dem och hela 89,7 % ansåg det vara *mer viktigt till mycket viktigt*. Detta stärker den bild som finns av generation y's strävan efter utveckling. Som vi ser det är *avancemang* en motivationsfaktor och ett incitament. Enligt företagsbarometern är det dock enbart 16 % av generation y som vill uppnå *ledande befattning*. Hela 44 % vill dock ha ett arbete som innebär större utmaningar, vilket kan tolkas som *avancemang*. Liknande utfall ses i empirin där ungefär hälften av de som ansåg att *avancera* är *mycket viktigt* även ansåg att chefskap är *mycket viktigt*. Detta kan tolkas som att karriärutveckling och att klättra inom organisationen inte behöver innebära att personen vill uppnå *ledande befattning*. En anledning till detta utfall kan vara att medlemmar tillhörande generation y fortfarande är relativt unga, som äldst kan de vara 31år gamla. För att motivera sin personal att vilja söka sig till ledande befattningar vill vi belysa vikten av att företaget kommunicerar de incitament som erbjuds och genom organisationskulturen visar på den legitimitet som chefskap innebär.

5.8 Inspirerande Kollegor

En viktig trivsselfaktor som beskrivs av både F1 och F2 och som gäller alla generationer är kompetenta arbetskollegor. Då inspirerande kollegor enligt Herzberg's *Two-factor theory* är en *Motivator factor* kan förekomsten av detta incitament leda till ökad motivation. Detta styrks av vår enkätundersökning där 94,8 % ansåg att inspirerande kollegor är *mer viktigt till mycket viktigt*. F2 uttrycker att den sociala kompetensen hos medarbetarna är mycket viktig och något som de anställda utvärderas efter. När de anställda har god social kompetens kan det tänkas bidra till att de lättare delar med sig och drar nytta av varandras kunskap. Även om

generation y trivs med att arbeta socialt efterfrågar de enligt referensramen individuell belöning, monetär såväl som icke monetär.

5.9 Rastlöshet och Job hopping

Enligt vår referensram uppfattas individer tillhörande generation y ofta som rastlösa med deras ständiga sökande efter nya utmaningar och behov av karriärmässiga förändringar. Eventuellt grundar sig detta beteende i nyfikenhet och vilja att prova på nya saker, en strävan efter att utvecklas och uppnå självförverkligande. En anledning kan tänkas vara att generation y's uppväxt har präglats av många valmöjligheter gällande allt från skolval till val av leksaker och haft ständig tillgång till olika informationskällor.

Det kan tänkas att generation y i rollen som anställda är svåra att underhålla och att det är svårt att bibehålla deras intresse i och till arbetet och arbetsplatsen. Den benägenhet individer ur generation y har att byta arbetsplats oftare än andra generationer i kombination med önskan om utmaningar och nyfikenhet skapar en stor utmaning för arbetsgivare. Med detta anser vi att det kan vara av vikt att arbetsgivare förstår de egenskaper och karaktäriserande drag hos generation y som skapar detta beteende. Möjligtvis har det blivit allmänt lättare och/eller mer accepterat att byta arbetsgivare med korta intervall, i så fall är också detta något som bör beaktas av företag. Genom att erbjuda och hjälpa de anställda att byta tjänst eller område inom organisationen tror vi de kan undgå att förlora medarbetare och troligtvis också få dem att stanna längre inom organisationen. Det är då viktigt att denna möjlighet kommuniceras tydligt i organisationen. För att undvika *Job hopping* tror vi det är viktigt att företag ser till om och hur de kommunicerar *Feedback* till de anställda. Genom *Feedback* tror vi företag kan få den anställda att känna bekräftelse och på så vis minska deras rastlöshet. Genom minskad *Job hopping* kan företag undgå de kostnader som uppstår i att söka, rekrytera och utbilda ny arbetskraft. De behåller då även den interna kunskap som innehas av individerna och som annars skulle gå förlorad. När medarbetare lämnar en arbetsplats finns även en risk att intern information sprids och hamnar i fel händer, denna fara kan elimineras genom att underhålla medarbetarna för att behålla dem.

Om en arbetsgivare inte har förståelse för sina medarbetare, vad de efterfrågar och hur de jobbar bäst kan det påverka både organisationskultur och företagets varumärke negativt i och

med att obalans i företaget kan tänkas synas utåt. För att arbetsgivare ska få ut så mycket som möjligt av sina anställda och få en optimal arbetsmiljö bör de kontinuerligt uppdatera sig kring vad medarbetarna efterfrågar och utforma motivationssystemen utefter detta.

Olika medel kan tänkas ha positiv effekt för arbetsgivarna gällande utmaningarna ovan. Vi kan därför enbart påpeka vikten av att tydliggöra dessa för de anställda. Vikten av tydlig och väl genomarbetad *Employer branding* kan tänkas skapa en dämpande effekt på förekomsten av *Job hopping*. För att minska lojalitetsproblem som kan antas uppstå på grund av generation y's rastlöshet och sökande efter nya utmaningar gäller det att företaget kan möta de anställdas värderingar och efterfrågningar. Klarar de inte detta kommer troligtvis medarbetarna söka sig till en annan arbetsplats om möjlighet finns. Viktigt är dock att företag är medvetna om att när en individ tillhörande generation y trivs på sin arbetsplats är denna oftast lojal. Vi tänker oss att arbetstagarens lojalitet till stor del har att göra med att den är lojal mot sin egen karriär snarare än mot sin arbetsplats.

5.10 Employer Branding

För att företag ska lyckas förmedla den bild de vill ge av företaget till sina anställda och till sin omgivning bör de arbeta kontinuerligt med *Employer branding*. För att de inte ska tappa trovärdighet eller skapa motsättningar, i allt från värderingar till synen på företagets produkter, mellan de anställda är det viktigt att det inte finns några skiljaktigheter mellan företagets *Employer brand* och hur de faktiskt upplevs. Både F1 och F2 har tydliga karriärvägar och höga krav på sina anställda. Dessa element ser vi som viktiga för deras *Employer brand*. F2 uttrycker att de vill förmedla ”Det lilla extra ” till sina kunder. För att de anställda ska kunna förmedla detta anser vi det viktigt att detta upplevs inom organisationen, att det kan definieras av de anställda och att det är märkbart. Det är viktigt för företag att tänka på att det *Employer brand* som skapas kan påverka vilka individer som söker sig till dem. Detta eftersom att arbetssökande troligtvis söker sig till företag som matchar dess egna intressen och vad de står för. Genom ett väl utformat *Employer brand* vet de troligen ungefär vilken typ av individer som söker sig till företaget tänker vi oss att det blir lättare för dem att utforma lämpliga incitamentsystem.

5.11 Corporate Social Responsibility

F1 upplever att deras anställda tillhörande generation y lägger vikt vid att de arbetar med CSR, något som styrks av vår referensram. I den genomförda enkätundersökningen ansåg 53,4 % av enkätrespondenterna att det är *viktigt* till *mycket viktigt* att de själva bidrar till samhället genom exempelvis ideellt arbete. Resterande 46,6 % ansåg det vara *ej viktigt* till *mindre viktigt*. Ungefär lika många som ansåg att ideellt arbete är *viktigt* för dem personligen tyckte också att det är *viktigt* att framtida arbetsgivare arbetar på arbetar med CSR. Även företagsbarometern visade på att generation y har intresse för att bidra till samhällsutvecklingen. Enligt referensramen är det av vikt för individer tillhörande generation y att de kan stå för företagets värderingar.

5.12 Sammanställning av incitament

Nedan följer en sammanställning av de incitament som behandlats i analysen.

Tabell 20. Sammanställning

Incitament för generation Y	Referensram	Intervju F1&F2 -erbjuder till medarbetare	Intervju F1&F2 - uppfattad efterfrågan av generation y	Enkätundersökning	Summering
Trygghet (trygg anställning)	Ja	-	-	Efterfrågas	Trygghet nämns inte under intervjuerna men framkommer som ett incitament i referensramen och efterfrågan stärks av enkätundersökningen.
Utlandsarbete	Ja	Ja (F1,F2)	Ja (F2)	Efterfrågas till viss del	F1 och F2 erbjuder utlandsarbete, F2 ser det som viktigt för generation y vilket stärks av referensramen. Svaren i enkätundersökningen är spridda men pekar på att det finns en efterfrågan.
Life balance (mobilitet, flexibilitet)	Ja	-	Ja (F1, F2)	Efterfrågas	F1 och F2 uppfattar likt referensramen Life balance som viktigt för generation y, däremot framkom det inte tydligt under intervjuerna vad som erbjuds inom detta område. Svaren i enkäten är spridda men pekar på att det finns en efterfrågan av Life balance.
Avancemang, utveckling	Ja	Ja (F1, F2)	Ja (F1, F2)	Efterfrågas i hög grad	Insamlad data tyder på att detta incitament är viktigt för generation y.
Utbildning	Nej	Ja (F1, F2)	-	Efterfrågas	Varken referensramen, F1 eller F2 tar upp utbildning som viktigt incitament för generation y. Enkätundersökningen visar att enkätrespondenterna efterfrågar intern utbildning, vilket både F1 och F2 erbjuder sina medarbetare.
Chefsposition	Ja	-	-	Efterfrågas	Möjlighet att uppnå chefsposition efterfrågas av enkätrespondenterna och anses viktig i referensramen. F1 och F2 nämner inte detta som incitament i intervjuerna, vilket kan bero på att det ses som avancemang.
Inspirerande kollegor	Ja	Ja (F1, F2)	Ja (F1, F2)	Efterfrågas i hög grad	Insamlad data tyder på att detta incitament är viktigt för generation y.
CSR, ideellt arbete	Ja	Ja (F1, F2)	Ja (F1)	Efterfrågas till viss del	Referensram och F1 visar efterfrågan av detta. Svaren i enkätundersökningen är spridda, men pekar på att efterfråga finns.
Feedback	Ja	Ja, (F1, F2)	Ja (F1, F2)	-	Referensram, F1 och F2 visar på att feedback efterfrågas av generation y. Detta incitament undersöktes inte i enkätundersökningen.

6 Slutsats

6.1 Resultat av studien

Studien visar att generation y har tydliga karaktäristiska drag i vad som motiverar dem och vilka incitament som efterfrågas. Referensram och intervjurespondenter visar på att generation y kräver bekräftelse och vill veta vad företag kan erbjuda dem snarare än vad de själva som anställda kan erbjuda företaget. De revisionsbolag vi har undersökt har uppmärksammat dessa drag genom individuell *Feedback* och utvärdering av medarbetarna. Oavsett vilka incitament revisionsbolagen använder sig av kan vi konstatera att det är essentiellt hur och att dessa kommuniceras ut. Individuell bekräftelse och *Feedback* är av betydelse för att generation y ska motiveras och trivas. Att *avancera* och uppnå *ledande befattning* är incitament som generationen efterfrågar, men viljan att *avancera* är större än viljan att uppnå *ledande befattning*. För de individer som tilltalas av dessa incitament och för de som vill *utvecklas* i arbetet bemöts denna efterfrågan av de karriärvägar som F1 och F2 erbjuder. Företagens sätt att bemöta den personliga *utveckling* som efterfrågas av generation y sker genom *avancemang*, *ledande befattning*, *utbildning* och *utlandsarbete*. Vår undersökning visar på att *Life balance* genom *flexibla arbetstider* och möjlighet till arbete utanför kontoret (*mobilitet*) är mindre viktigt än vad F1 och F2 uttrycker samt vad vår referenslitteratur tyder på. Generationens tendens till *Job hopping* hör ihop med deras rastlöshet och är en risk för både arbetsgivaren och den anställda. Genom att tillgodose de incitament som generation y efterfrågar och ett bra *Employer brand* kan *Job hopping* minskas.

Då lön tillhör *Hygiene factors* kan detta incitament inte motivera en anställd utan enbart undvika missnöje. Vi kan således konstatera att de monetära incitamenten enbart kan tillfredställa och att de icke monetära incitamenten behövs för att kunna motivera.

Vi kan sammanfattningsvis konstatera att vår undersökning påvisar att icke monetära incitament är av grundläggande vikt för generation y och att revisionsbolagen har en uppfattning om dessa. Denna uppfattning visar att det finns skillnader i vad generation y efterfrågar i förhållande till Baby boomers och generation x. Det är av största vikt att dessa skillnader appliceras på incitamentstrukturen.

6.2 Fortsatta studier

För att bekräfta den data vi tagit del av vid intervjuerna med HR-ansvariga på F1 och F2 kan en vidare studie tänkas vara att utföra intervjuer med de anställda på företagen. Genom detta kan den uppfattning som respondenterna förmedlat stärkas och ge ytterligare en synvinkel för att undersöka hur de incitament som erbjuds kommuniceras inom respektive företag.

I enkätundersökningen framkom en viss tendens bland män som läst redovisning att de inte ville arbeta inom området. Då vår studie inte ämnade undersöka könsfördelning har vi inte en jämn fördelning mellan könen och därför kan vi inte konstatera en säker skillnad. 41 % av männen och 5 % av kvinnorna svarade att de inte avser arbeta inom redovisning/revision efter avslutad examen.

En intressant vinkel som vi inte har kunnat undersöka då det kräver en mer djupgående analys och tillgång till mer insyn i företagen, är undersöka hur mycket vikt revisionsbolagen lägger vid icke monetära respektive monetära incitament. Med denna information skulle det även kunna göras en studie kring hur företagen bemöter olika efterfrågningar samt få större förståelse för hur det ser ut på företagen.

7 Källor

7.1 Elektroniska källor

Business Dictionary (2010a) "*generation x*" Hämtad: 201011122

<http://www.businessdictionary.com/definition/Generation-X.html>

Business Dictionary (2010b) "*generation y*" Hämtad: 20101123

<http://www.businessdictionary.com/definition/Generation-Y.html>

Business Dictionary (2010c) "*incentive*" Hämtad: 20101122

<http://www.businessdictionary.com/definition/incentive.html>

Nationalencyklopedin (2011) "*generation*" Hämtad: 20110105

<http://www.ne.se/generation/1178806>

Statistiska centralbyrån (2010) Hämtad: 20101213

http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____262459.aspx

Universum (2011) Hämtad: 20110105

<http://www.universumglobal.com/Employer-Branding---Universum/About-Employer-Branding>

Universum (2010). Hämtad: 20101128

<http://www.universumglobal.com/News-releases/Sweden-2010/ForetagsBarometern-2010>

7.2 Artiklar

Chhabra, N. L., & Mishra, A. (2008). Talent Management and *Employer branding*: Retention Battle Strategies [Elektronisk version]. *ICFAI Journal of Management Research*, 7(11), 50-61.

Dyhre A. (2007). Är du redo för nästa generation? [Elektronisk version]. *Sveriges HR Förening, Universum och Thomson Fakta*

Guha, B. A. (2010). Motivators and hygiene factors of *generation x* and *generation y* – The test of Two-factor theory [Elektronisk version]. *XIMB Journal of Management*, 7(2), 121-132.

Granqvist, L. (2009, mars). Inte bara lön, en studie av akademikernas löneförmåner och bonus. *Saco*. Hämtad december 11, 2010, från

<http://www.saco.se/templates/Article.aspx?id=5981&epslanguage=SV>

Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda [Elektronisk version]. *Harvard Business Review*, 87(7), 71-76.

Lagerhorn, A. (2006). Achieving internal cooperation [Elektronisk version]. *Universum Quarterly*, 2

Law, J. (2008). The young and (very) restless [Elektronisk version]. *Marketing Magazine*, 113(17), 39-39.

Mitchell, M. A., McLean, P., & Turner, G. (2005). Understanding *Generation x*... Boom or Bust Introduction [Elektronisk version]. *Business Forum*, 27(1), 26-30.

Montana, P. J., & Petit, F. (2008). Motivating *Generation x* and *Y* on the job and preparing *Z* [Elektronisk version]. *Global journal of business research*, 2(2), 139-148.

Ryan, R. (2007). Live First, Work Second [Elektronisk version]. *Next generation consulting*, 8.

Salahuddin, M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And

Organizational Success [Elektronisk version]. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6.

Sujansky, J. G., & Ferri-Reed, J. (2009). Motivating your Millennial sales force [Elektronisk version]. *American Salesman*, 54(12), 3-6.

Timmermann, S. (2007). What a Difference a Generation Makes: How Our Life Experiences Shape Our Viewpoints and Behaviors [Elektronisk version]. *Journal of Financial Service Professionals*, 61(3), 25-28.

Trunk, P. (2007). What GenY really wants [Elektronisk version]. *Time International (South Pacific Edition)*, 27, 57.

7.3 Litteratur

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Motivation i organisationer. I M. Alvesson, & S. Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (s. 357-380). Polen: Studentlitteratur. (uppl. 1:4)

Armstrong, G., & Kotler, P. (2007). *Marketing: an Introduction*. (uppl 8e). USA: Pearson Prentice Hall.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (uppl. 1:1). Slovenien: Liber.

Child, J. (2005). *Organization*. Singapore: Blackwell Publishing.

Heizer, J., & Render, B. (2008). *Operations management* (uppl. 1:1). USA: Pearson Prentice Hall.

Jacobsen, D. I. (2006). *Vad, hur och Varför?* Sverige: Studentlitteratur.

Mattsson, P., & Örtenblad, A. (2008). *Smått och Gott* (uppl. 1:4). Sverige: Studentlitteratur.

Parment, A. (2008). *Generation y-framtidens konsumenter och medarbetare gör entré* (uppl. 1:1). Sverige: Liber.

Bilaga 1

Intervju Företag 1 och Företag 2

Inledningsvis stämde vi av med respondenten kring begränsning av tid samt hur intervjun skulle utföras. Sedan ställde vi frågor av personlig karaktär så som "hur länge har du varit anställd vid detta företag?" och "hur länge har du suttit vid din tjänst som HR-ansvarig?" innan vi startade med frågor av relevans för undersökningen. Vi klargjorde även att vår uppsats är en offentlig handling.

1. Ser du någon skillnad mellan olika generationer på F1/F2?
2. Vad anser du att generationerna x och y karaktäriseras av?
3. Vilka incitament erbjuder ni era anställda och hur ser de ut?
4. Är det skillnad på belöning och incitament mellan medarbetare av olika generationer vid ert företag?
5. Hur utvecklas de (incitament) efter medarbetares tid och position vid företaget?
6. Upplever ni att generation y strävar efter några specifika incitament?
7. På vilket sätt uppfattar du att medarbetare skiljer sig åt motivationsmässigt, i generella drag?
8. Finns det skillnader i hur era incitamentsystem ser ut idag i jämförelse med för tio år sedan?
9. Vad anser ni på F1/F2 är den största grundläggande faktorn till varför era anställda stannar kvar hos er?
10. Hur arbetar ni för att motivera er personal för att de ska stanna kvar inom organisationen?
11. Är F1/F2's incitamentsystem av samma struktur i Sverige såväl som internationellt?
12. Vad erbjuder ni för möjligheter för era anställda att flytta till ett annat kontor inom Sverige eller arbeta utomlands?

13. Hur gör ni för att underlätta medarbetares förflyttningar mellan kontor?
14. Hur ser åldersfördelningen ut inom företaget?
15. Har ni statistik över detta?
16. Det talas mycket om miljötänk idag, hur arbetar ni med dessa frågor?
17. Arbetar ni med CSR?
18. Hur kommunicerar ni ut dessa till era anställda?
19. Hur arbetar ni med employer branding på F1/F2?
20. Hur vill ni uppfattas som företag?
21. Vad vill ni kommunicera ut externt?
22. Vad kommunicerar ni främst ut vid rekrytering?

Bilaga 2

Enkätundersökning

Hej!

Vi skriver vår kandidatuppsats i företagsekonomi och skulle vara mycket tacksamma om du vill ta dig tiden att svara på nedanstående frågor. Dina svar behandlas anonymt och används som underlag i vår undersökning kring generation y på arbetsmarknaden.

Är du kvinna eller man?

Vilket år är du född?

Vilket år förväntar du dig ta examen?

Har du tänkt arbeta inom revision eller redovisning efter din examen?

Om Ja på föregående fråga, hade du föredragit att arbeta på någon av de fyra större revisionsbolagen (PwC, Earnst & Young, KPMG eller Deloitte) eller föredrar du ett mindre bolag? *Skriv och motivera kort.*

Har du någon gång studerat eller bott en längre tid utomlands?

Vid nedanstående frågor välj en siffra mellan ett och fem där: 1 = ej viktigt, 2= mindre viktigt, 3= viktigt, 4= mer viktigt och 5 = mycket viktigt

Hur viktigt är det för dig:

- Att bidra till samhället?
- Att ha inflytande över dina arbetstider?
- Att kunna arbeta hemifrån vid behov?
- Att kunna avancera inom företaget?

- Att ha inspirerande kollegor?
- Att få möjlighet till arbete utomlands?
- Att ha en trygg anställning?
- Att kunna avancera till ledande befattning?
- Att företaget erbjuder intern utbildning?
- Vid val av arbetsplats, hur viktigt är det att företaget bidrar till samhället (CSR), exempelvis genom biståndsprojekt eller att stödja idrottsföreningar?

Tack för din medverkan!