



Företagsekonomiska  
institutionen,  
FEKK01 Examensarbete  
Kandidatnivå, HT 10

**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

# Att behålla generation Y

- En fallstudie på Trygg Hansa med inriktning på  
betydelsen av CSR

**Författare:**  
Ellen Björk  
Jenny Nilsson  
Manuela Al

**Handledare:**  
Gösta Wijk

# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>FÖRORD</b>	<b>3</b>
<b>FÖRKORTNINGAR/ FÖRKLARINGAR</b>	<b>4</b>
<b>1 INLEDNING</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Syfte och frågeställning	6
1.4 Fallstudieföretag	7
1.5 Avgränsning	7
1.6 Disposition	8
<b>2 METOD</b>	<b>10</b>
2.1 Val av forskningsansats och forskningsstrategi	10
2.2 Datainsamling	12
2.2.1 Primärdata	12
2.2.1.1 Fokusgrupp	12
2.2.1.2 Enkät	13
2.2.1.3 Intervjuer	15
2.2.2 Sekundärdata	17
2.3 Reliabilitet och validitet	18
<b>3 TEORI</b>	<b>20</b>
3.1 Att behålla – ”retention”	20
3.1.1 Allmänt om ”retention”	20
3.1.2 Arbetsätt för att behålla arbetstagare	22
3.2 Motivation	25
3.2.1 Olika skolor	26
3.2.1.1 Inre motivation	26
3.2.1.2 Instrumentell motivation	27
3.2.1.3 Interaktiv motivation	28
3.2.2 Särskilt om Maslows behovspyramid	29

<b>3.3</b>	<b>CSR</b>	<b>31</b>
3.3.1	Definition och uppkomst av CSR	32
3.3.2	Dagens betydelse av CSR	33
3.3.3	Carolls pyramid	35
<b>3.4</b>	<b>Generation Y</b>	<b>36</b>
3.4.1	Generellt om generation Y	37
3.4.2	Behov hos generation Y	38
3.4.3	Generation Y och CSR	40
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Trygghansa</b>	<b>42</b>
4.1.1	Allmänt om Trygghansa	42
4.1.2	Om trygghansas arbete med CSR	43
<b>4.2</b>	<b>Fokusgruppen</b>	<b>45</b>
4.2.1	Fokusgruppens övergripande uppfattning	45
4.2.2	Fokusgruppen rangordnar	48
<b>4.3</b>	<b>Enkätundersökningen</b>	<b>49</b>
4.3.1	Värdering och rangordning av behov	49
4.3.2	Hur ser enkätrespondenterna på de etiska perspektiven	51
<b>5</b>	<b>ANALYS</b>	<b>56</b>
<b>5.1</b>	<b>Teori applicerad på empiri</b>	<b>56</b>
5.1.1	Motivationsteorier applicerade på Trygg Hansa	56
5.1.1.1	Motivationstriangeln	57
5.1.1.2	Maslows pyramid	63
5.1.2	Carrolls pyramid	65
<b>5.2</b>	<b>Analys av skillnader mellan teori och empiri</b>	<b>68</b>
5.2.1	Skillnad mellan fokusgrupp och litteratur	69
5.2.2	Skillnad mellan enkät och litteratur	72
5.2.3	Skillnad mellan enkät och fokusgrupp	76
<b>5.3</b>	<b>Resultat och slutsats</b>	<b>79</b>
5.3.1	Vad motiveras generation Y av, vilka behov har de?	79
5.3.2	Vilken betydelse har CSR för generation Y?	82
5.3.3	Kan arbetsgivare genom att använda sig av CSR lättare behålla ung arbetskraft?	83
5.3.4	Slutsats	84
<b>5.4</b>	<b>Förslag till framtida forskning</b>	<b>85</b>
<b>BILAGA A</b>	<b>ENKÄT</b>	<b>86</b>
<b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING</b>		<b>89</b>

# Sammanfattning

<b>Titel</b>	Att behålla generation Y – En fallstudie på Trygg Hansa med inriktning på betydelsen av CSR
<b>Seminariedatum</b>	2011-01-13
<b>Kurs</b>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 hp
<b>Författare</b>	Ellen Björk, Jenny Nilsson, Manuela Al.
<b>Handledare</b>	Gösta Wijk
<b>Fem nyckelord</b>	Att behålla, motivation, behov, CSR generation Y
<b>Syfte</b>	Syftet med uppsatsen är att undersöka vad generation Y motiveras av, vilka behov de har i förhållande till sin arbetsgivare samt att söka visa på betydelsen av CSR när företag arbetar med att behålla ung personal.
<b>Metod</b>	I uppsatsen har vi valt att använda oss av en huvudsaklig kvantitativ fallstudie utifrån en deduktiv ansats för att uppfylla syftet. Primärdatan består av information från Trygg Hansa, medan sekundärdatan utgörs av litteratur och artiklar.
<b>Teori</b>	Den teoretiska referensramens har byggts upp kring teorier som behandlar att behålla arbetstagare, motivation, behov samt CSR.
<b>Empiri</b>	Insamlingen av primärdata har skett genom en fokusgrupp, en enkät samt intervjuer med ansvariga för CSR och HR.
<b>Slutsatser</b>	Våra slutsatser svarar på den frågeställning uppsatsen baseras på och knyts till Trygg Hansa. Utifrån en jämförelse av teori och empiri får faktorerna lön, personlig utveckling och roligt på jobbet anses vara vad generation Y främst motiveras av. Deras relation till CSR-frågor har inte en så central roll som nyss nämnda motivationsfaktorer, men är ändå en faktor som arbetsgivare kan använda för att försöka behålla sina arbetstagare.

# Abstract

<b>Titel</b>	Retention of generation Y – A case study of Trygg Hansa aiming at the meaning of CSR
<b>Seminar date</b>	2011-01-13
<b>Course</b>	FEKK01, Degree Project Undergraduate Level, 15 University Credits Points (UPC).
<b>Authors</b>	Ellen Björk, Jenny Nilsson, Manuela Al
<b>Advisor</b>	Gösta Wijk
<b>Keywords</b>	Retention, motivation, needs, CSR, generation Y
<b>Purpose</b>	The purpose of this essay is to investigate what generation Y is motivated by, which needs they have in relation to their employer and to show the meaning of CSR when companies are working with retaining young personnel.
<b>Methodology</b>	In this essay we have chosen to use a mainly quantitative case study with a deductive onset to fulfil our purpose. The primary data consists of information from Trygg Hansa, while secondary data is composed of literature and articles.
<b>Theory</b>	The theoretical framework has been built on theory's that discuss retention, motivation, needs and CSR.
<b>Empiricism</b>	The collection of primary data has happened through a focus group, survey and interviews with persons responsible for CSR and HR.
<b>Conclusions</b>	Our conclusions answers the question at issue which the essay is based on and is related to Trygg Hansa. From a comparison of theory and empiricism the factors wages, personal growth and fun at work can be seen as what generation Y is mostly motivated by. Their relation to CSR-issues do not have a central role in relation to the just mentioned motivation factors, but is still a factor which employers can use to try and retain their employees.

# Förord

För författandet av denna kandidatuppsats har vi haft stor hjälp av de mycket tillmötesgående deltagarna i fokusgruppen, respondenterna till enkäten samt HR-ansvarig, Maria Lövgren, och CSR-ansvarig, Kristina Nitzler. Vi vill därför tacka dem och Trygg Hansa för att de ställt upp och låtit oss använda dem som objekt för denna uppsats.

Vi vill även tacka vår handledare, Gösta Wijk, för de värdefulla insikter han bidragit med i arbetet med uppsatsen.

Lund, januari 2011

Ellen Björk, Jenny Nilsson, Manuela Al

# Förkortningar/ förklaringar

ABL	Aktiebolagslag (2005:551)
CSR	Corporate Social Responsibility
Corporate citizenship	Förklarar ett företags roll och skyldigheter mot samhället.
EVP	Employee Volunteer Program
High potentials	Högt presterande medarbetare
HR	Human Resources
NGO	Non Governmental Organization

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Arbetsmarknaden står inför ett generationsskifte då generation X, personer födda mellan 1961-1979, som tidigare utgjort en stor del av den befintliga arbetskraften kommer att avta inom de närmast åren. Istället står generation Y, personer födda mellan 1979-1990, redo att successivt träda in på arbetsmarknaden.<sup>1</sup> När en ny generation träder in på arbetsmarknaden är det viktigt för en arbetsgivare att skaffa sig en förståelse av den nya generationens värderingar så att dessa kan tas i beaktning i företagets sätt att rekrytera arbetstagare och sedan för att behålla sina unga arbetstagare.

## 1.2 Problemdiskussion

Det finns som nyss nämns flera faktorer som gör ämnet ”att behålla ung arbetskraft” relevant. I detta avsnitt diskuteras problematiken i ämnet närmare. Ifråga om personalomsättning kan det konstateras att även om det är kostsamt så är det även nödvändigt. Företagen behöver ett visst flöde av anställda som börjar och slutar i verksamheten för att kunna få in ny kompetens och nya engagerade arbetstagare. Samtidigt är det viktigt för företag att kvarhålla nyckelkompetens och vidareutbilda dem inom företagets skola.<sup>2</sup>

Ett problem är hur företagen rent praktiskt ska gå tillväga i sitt arbete med att motivera arbetstagare att stanna kvar på en arbetsplats. Vilka faktorer gör att en arbetstagare väljer att satsa på sitt arbete istället för att tänka om och söka ett nytt jobb? Däri ligger komplexiteten i ämnet som ska behandlas i denna uppsats. Kring de faktorer som generellt motiverar anställda att stanna på en arbetsplats, är det särskilt de faktorer som är av intresse för generation Y som behandlas i uppsatsen.

---

<sup>1</sup> Även kallad millennium generationen, se vidare avsnitt 3.4.

<sup>2</sup> Se avsnitt 3.1.



Om generation Y kan det påpekas att många teorier finns som stödjer att generation Y är en generation som värderar etisk tänkande högre än de generationer som föregått dem.<sup>3</sup> För att försöka bekräfta/motbevisa detta kommer en del i den empiriska undersökningen bestå av en granskning om vad generation faktiskt värderar i form av arbetsgivaråtgärder. På så sätt kan det vidare i uppsatsen utvärderas om företag kan dra nytta av dessa slutsatser för att behålla generation Y.

Att behandla huruvida företagen genom att arbeta med CSR kan behålla sin personal är relevant. Det beror dels på att området till stora delar tidigare främst behandlats av forskning som fokuserat på värderingar av tidigare generationer. En annan anledning till relevansen är att det är kostsamt för företag att rekrytera personal och att sedan se till så att de klarar av sina arbetsuppgifter genom nödvändig utbildning.<sup>4</sup>

### 1.3 Syfte och frågeställning

En rättsvetenskaplig uppsats bör sträva efter att skapa något nytt. Antingen genom att läsaren lär sig något denne inte kunde innan eller att en analys av ett tidigare problem tas till en djupare nivå.<sup>5</sup> Denna uppsats systematiserar och analyserar den behandling som skett i doktrin ifråga om teorier om behovspsykologi, CSR och ”retention” samt breddar undersökningen genom en empirisk undersökning. Målet med uppsatsen är att undersöka vad generation Y motiveras av, vilka behov de har i förhållande till sin arbetsgivare samt att försöka visa på betydelsen av CSR när företag arbetar med att behålla ung personal. Vid inledandet av denna uppsats arbetade vi utifrån tesen att generation Y lägger stor betydelse vid frågor kring CSR och därmed är det en viktig fråga för arbetsgivare att hantera, för att behålla sina

---

<sup>3</sup> Se närmare avsnitt 3.3 och 3.4.

<sup>4</sup> Se särskilt avsnitt 3.1. om kostnader för personalomsättning.

<sup>5</sup> Sandgren, Claes, (2007) *Rättsvetenskap för uppsatsförfattare, Ämne, material, metod och argumentation*, Norstedts Juridik AB, Stockholm, s. 17, (Nedan Sandgren).

unga arbetstagare. Utifrån denna tes kan nya slutsatser dras kring utfallet av jämförelsen av empiri och teori.

I författandet av denna uppsats har följande frågeställning varit vägledande;

- (i) Vad motiveras generation Y av, vilka behov har de?
- (ii) Vilken betydelse har CSR för generation Y?
- (ii) Kan arbetsgivare genom att använda sig av CSR lättare behålla ung arbetskraft?

## 1.4 Fallstudieföretag

Denna uppsats utgår från ett fallföretag, Trygg Hansa. Anledningen till denna form på studien beror på viljan att studera en arbetsplats, vissa omständigheter närmare. Valet av fallföretag är motiverat av att företaget har en stor andel arbetstagare som hör till generation Y samt att Trygg Hansa aktivt arbetar med *corporate social responsibility* (CSR). Trygg Hansa har även en personalomsättning, som gör företaget intressant att studera.<sup>6</sup>

## 1.5 Avgränsning

Denna uppsats ämnar inte vara en totalundersökning av området kring CSR för dess påverkan för arbetsgivaren, utan endast ifråga om betydelsen av arbetet med CSR för att kunna behålla unga arbetstagare. CSR är i sig ett väldigt omfattande ämne med otaligt antal tillhörande teorier. I denna utredning ligger fokus på CSR främst i form av filantropiska och etiska aspekter.

En annan begränsning är att uppsatsen ser till att *behålla* och inte rekrytering av personal. När det gäller unga arbetstagare begränsar sig uppsatsen till att behandla generation Y. I förhållande till de faktorer som påverkar individens motivation bortses från områden som är utom

---

<sup>6</sup> Med anledning av Trygg Hansas önskemål utelämnas statistik härom.

arbetsgivarens kontroll. Däri bland annat innefattat förändrad familjesituation som kan göra att en arbetstagare trots att de trivs med sitt arbete väljer att inte stanna på en arbetsplats.

På grund av den begränsade omfattningen av utredningen syftar behandlingen inom respektive område i det teoretiska avsnittet samt den empiriska undersökningen inte till att komma med kategoriska uttalanden kring hur en arbetsgivare ska arbeta med att behålla sina arbetstagare eller om vilka faktorer som allmänt är de viktigaste. Istället verkar framställningen för att under givna förhållanden beskriva de faktorer som gäller enligt empirin som tagits fram samt förhållandet mellan empiri och teori. Därigenom kan slutsatser tas fram om vad som kan antas gälla för generation Y under givna premisser.

## 1.6 Disposition

I uppsatsens inledande *avsnitt två* beskrivs den metod som använts i författandet av uppsatsen.

I nästa avsnitt, *avsnitt tre*, framställs den teoretisk referensram som använts i uppsatsen. Avsnittet börjar med en introduktion om ämnet att behålla arbetstagare. Kapitlet syftar till att ge en introduktion till läsaren om hur litteraturen behandlar ämnet samt närliggande problematik. I teori delen finns även en beskrivning av generation Y, övergripande om motivation samt utgångspunkten för CSR inriktat på Archie B. Carrolls pyramid.

I det *fjärde avsnittet* återges den empiri som inhämtats för att undersöka omständigheterna kring den frågeställning som uppställt ovan. Däribland en bakgrund till fallföretaget *Trygg Hansa*, för att läsaren ska få en bra inblick i företaget, informationen som kommit fram under fokusgruppen samt svaren från enkät respondenterna.

Teorin appliceras slutligen på empirin i det avslutande, *femte avsnittet*. En analys genomförs av teorins och den empiriska undersökningens förhållande till varandra. Uppsatsen avslutas med en slutsats för att summerar uppsatsens viktigaste ståndpunkter kring hypoteser om utfallet och sedan förslag till fortsatt forskning.

## 2 Metod

I nedanstående metodavsnitt förklaras först vårt val av forskningsansats samt forskningsstrategi. Därefter gå djupare in på det material som insamlats dels för att kritiskt kommentera detta samt generellt beskriva tillvägagångssättet.

### 2.1 Val av forskningsansats och forskningsstrategi

I valet av *forskningsansats* väljs vanligen deduktion, induktion eller en kombination av dessa. Deduktiv teori representerar den vanligaste uppfattningen om hur förhållandet mellan teori och praktik inom samhällsvetenskapen ser ut. Arbetssättet utgår från den kunskap som finns på ett område och utifrån detta deduceras en hypotes som underkastas en empirisk undersökning. Inom deduktion kan induktion göra ett sista steg i form av att beskriva konsekvenserna av resultatet för den teori som styrts undersökningen.<sup>7</sup> Närmare om induktiv teori gör den tvärtemot deduktionen och går från empiri till att ta fram en teori.<sup>8</sup> I avvägningen mellan en deduktiv och induktiv ansats har vi bedömt att en deduktiv metod är bäst lämpad för denna kandidatuppsats. Vi har alltså valt en huvudsaklig deduktiv forskningsansats för denna uppsats. Därigenom har vi utifrån teori på området undersökt vårt fallföretag, Trygg Hansa. Inslag av induktion finns i uppsatsen då teori och empiri studeras, för att få fram hur dessa kan ställas i relation till varandra och vad eventuella skillnader kan bero på respektive leda till för konsekvenser.<sup>9</sup>

För att gå vidare från vår forskningsansats är nästa steg i metodavsnittet att se till vilken *forskningsstrategi* vi valt för denna kandidatuppsats. De klassiska företagsekonomiska metoderna är de kvalitativa och kvantitativa

---

<sup>7</sup> Bryman, Alan, Bell, Emma, (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, s. 23 ff, (Nedan Bryman och Bell).

<sup>8</sup> Bryman och Bell, s. 25.

<sup>9</sup> Jfr Bryman och Bell, s. 25.

undersökningsformerna. Dessa metoder inriktar sig på olika sätt till att använda information och hur denna mäts. *Kvantitativ forskning* är en forskningsstrategi som betonar kvantifiering när det gäller insamling och analys av data och den innehåller ett deduktivt synsätt på förhållandet mellan teori och praktisk forskning, införlivat positivism, samt uppfattar den sociala verkligheten som en yttre och objektiv verklighet. *Kvalitativ forskning* uppfattas som en forskningsstrategi som lägger vikt vid ord och i huvudsak betonar ett induktivt synsätt på relationen mellan teori och praktik.<sup>10</sup> Eftersom vi redan etablerat att uppsatsen primärt har en deduktiv ansats följer att en kvantitativ metod är den huvudsakliga strategin. I vår empiriska undersökning i form av en enkätundersökning, en fokusgrupp och intervjuer, har merparten haft kvantitativa inslag som huvudsyfte. Därmed ej sagt att kvalitativa inslag ej funnits.

Själva undersökningen har formen av en *förklarande och utvärderande undersökning*, därför sker undersökning både på kvantitativ och på kvalitativ nivå.<sup>11</sup> Den förklarande delen av uppsatsen består i ambitionen att förklara sambandet mellan arbetet med motivation, CSR och att behålla unga arbetstagare. Den utvärderade består mer i att se till de faktorer som rent konkret gör att en arbetstagare väljer att stanna på en arbetsplats. De kvalitativa inslagen finns främst att se i fokusgruppen och de intervjuer som genomförts.

Uppsatsen följer ett positivistiskt synsätt såtillvida att det undersöks hur teoretiska modeller som Carrolls pyramid och motivationsteorier som Maslows behovstrappa kan appliceras på verkligheten. Delvis på detta sätt vill vi i uppsatsen genom den genomförda undersökningen diskutera huruvida arbetet med CSR är särskilt viktigt för generation Y.

---

<sup>10</sup> Bryman och Bell, s. 39 f, samt s. 86 ff.

<sup>11</sup> Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo, Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, s. 49.

## 2.2 Datainsamling

I avsnittet nedan beskrivs hanteringen av primär i form av fokusgrupp, enkätundersökning samt intervjuer. För att sedan behandla sekundärdata som litteratur och artiklar.

### 2.2.1 Primärdata

#### 2.2.1.1 Fokusgrupp

Att använda fokusgrupper är en kvalitativ undersökningsmetod där vi även inkluderade kvantitativa parametrar som gruppmedlemmarna själva fick komma fram till och sedan rangordna/värdera. En fokusgruppintervju rymmer delar av två olika metoder, nämligen gruppintervju och det som kallas fokuserad intervju(där intervjupersonerna valts ut efter särskilda kriterier, vilka följer i nedanstående avsnitt).<sup>12</sup> Fokusgruppsmetoden kan användas som ett kartläggningsverktyg där man utgår från gruppens bedömning om vad som är viktigast i en viss fråga. Ofta kombineras kartläggningen med att också utvärdera hur verksamheten bedöms utifrån dessa kvalitetsfaktorer. Det som gruppen tycker är viktigt betygsätts och ger ett underlag om vad som är mest angeläget att ta tag i.<sup>13</sup> Gruppen bör bestå av mellan sex och tio medlemmar.<sup>14</sup> Gruppledarens uppgift är att inta två förhållningssätt, dels att låta diskussionen flyta fritt och dels att gripa in för att lyfta fram viktiga teman om inte gruppen lyckas göra detta själv inom rimlig tid.<sup>15</sup>

Fokusgruppen valdes enbart utifrån position i företaget och bestod utav fem coacher/mellanchefer samt HR-ansvarig på Trygg Hansa. Dessa informerades kort och koncist gällande innehållet på fokusmötet i förväg. På plats presenterade vi oss på nytt och gruppen informerades om tillvägagångssättet. Vi förklarade att fokus skulle ligga på den huvudfråga

---

<sup>12</sup> Bryman och Bell, s. 389.

<sup>13</sup> <http://www.women2top.net/se/filer/fokusgrupp.pdf>, Hämtad: 2010-12-01.

<sup>14</sup> Bryman och Bell, s. 394.

<sup>15</sup> Bryman och Bell, s. 397.

som vi skrivit upp på tavlan; *Vad tror ni att generation Y tycker är viktigast/kräver utav sin arbetsgivare?* Diskussionen var fri och de medverkande satt i en ring för att underlätta ett öppet samtal. Vi agerade moderatorer som sporadiskt ställde följdfrågor vid vissa uttalanden. En bit in i diskussionen fick deltagarna ställa upp de parametrar som de ansåg var de viktigaste för en arbetsgivare att arbeta med samt vad generation Y kan anse vara viktigast. Utfallet, sju faktorer, fick sedan enskilt rangordnas från 1-7 beroende på vad fokusgruppen upplever att generation Y motiveras av. Diskussionen fortsatte kring resultatet samt övriga faktorer. Återigen avbröts gruppen för att nu rangordna samma parametrar från 1-7 beroende på hur de tycker att Trygg Hansa arbetar med dessa. I slutskedet av samtalet diskuterade gruppen kring begreppet CSR, etik och moral, både i Trygg Hansa och generellt runt generation Y.

Själva fokusmötet tog cirka en timme och 45 minuter, vilket ansågs vara för kort tid enligt själva gruppen i efterhand, dock fanns det ej mer tid att tillhandahålla. Vi kan även ge oss den kritiken att vi var för involverade i själva diskussionen och bör istället ha gett gruppmedlemmarna större plats och ansvar för diskussionens förlopp, dock var ingripandet nödvändigt på grund utav tidsbrist. Bryman och Bell håller med om att detta är acceptabelt. Det är även svårt att återge alla aspekter i fokusgruppens diskussion av diverse anledningar.<sup>16</sup> Nackdelar med att använda fokusgrupp som forskningsmetod är att vi har mindre kontroll över förloppet, det är svårare att analysera data, svårt att organisera ihop fokusgruppen samt kan förekomma problem med gruppeffekter till exempel tystlåtna deltagare.<sup>17</sup>

### **2.2.1.2 Enkät**

Vi valde att använda oss av enkätundersökning som kvantitativ undersökning. Vi valde enkätstudien för att på ett effektivt sätt få en uppfattning om de allmänna åsikterna från personalen på Trygg Hansa som tillhör generation Y. Vid val av svarsalternativ i enkätens frågor tog vi

---

<sup>16</sup> Bryman och Bell, s. 392.

<sup>17</sup> Bryman och Bell, s. 401.



beslutet att använda oss av likertskalan till frågorna 1-7 och en sluten fråga som utformas horisontellt i resterande frågor.<sup>18</sup> Syftet med enkätundersökningen är att skildra de anställdas uppfattningar om vad som är betydande faktorer ifråga om motivation på en arbetsplats och vad de anställda har för åsikter om CSR och dess betydelse. Urvalet av de anställda som svarade på enkäten skedde slumpvis och totalt infattar gruppen 33 personer från avdelningen ”Outbound”. Varav 31 av dessa tillhör generation Y (personer födda mellan 1979-1990).

Vid fokusgrupp intervjuerna bad vi gruppen att diskutera deras bild av vad generation Y värderar på en arbetsplats men även hur personer som är födda mellan årtalen ser på de etiska perspektiven som CSR åtagande. För att jämföra fokusgruppen uppfattning med den verkliga utformade vi enkäten utifrån några områden som diskuterat under fokusgruppmötet.

Vi valde att dela upp enkäten i två delar där den första innehåller frågor om vilka faktorer som är viktiga på en arbetsplats och den andre delen om hur svararen ser på etiska perspektiv. Den första delen utgörs av fråga 1-8 och den andra delen av fråga 9-15.

I enkäten fick respondenterna i fråga 1-7 bedöma hur bra de faktorer fokusgruppen tagit fram stämde in i deras värderingar medans respondenterna i fråga 8 blev manade att rangordna de sju faktorerna. På så sätt kunde vi både urskilja vilken faktor på arbetsplatsen som var mest betydelsefull men samtidigt hur svararen överlag värderade betydelsen av alla de olika faktorerna. I frågorna 10-12 fick respondenterna ta ställning till påstående om hur de värderade de etiska perspektiven. Utifrån deras svar kan vi sedan utvärdera om de anställda värderar företagets CSR åtagande men även hur den enskilde är villig att ta personligt ansvar. För att lättare tolka svarandes värderingar har vi valt att väga etiska handlingar med inkomst, eftersom vi efter intervjun med fokusgruppen vet att lön är en betydande faktor för de anställda. När den svarande behövde ställa de etiska

---

<sup>18</sup> Bryman och Bell, s. 169.

åtagande perspektiven i relation till lön var det i syfte att tillhandahålla ett ärligare svar.

I den andra delen valde vi även att ställa en öppen fråga där den svarande fick möjlighet att beskriva sina kunskaper om företagets egna CSR-arbete, för att vi ska kunna bedöma om den interna kommunikationen når medarbetarna. En fråga ställdes även för att få svar på vad de anställda ansåg om arbetsplatsens arbete med "retention", där respondenterna fick placera de sju faktorerna (fråga 1-7) utifrån perspektivet de anser att Trygg Hansa arbetar på för att behålla befintlig personal.

Nackdelen med enkätformen är att vi inte kunnat beskriva enkätens frågor till respondenten och därav förekommet ett större bortfall än om vi skulle valt att genomföra intervjuer av alla respondenten. Av enkätens frågor valde respondenterna att inte besvara alla frågor på grund av att de möjligtvis uppfattades som oklara. I frågorna 1-7, 10-12 och fråga nummer 14 hade vi över 95 % svarsdeltagande vilket är enligt metodboken företagsekonomiska forskningsmetoder ett utmärkt antal. Däremot var vi först kritiska till validiteten för frågorna 13, 15 och 16 där det fanns ett märkbart bortfall. Men enligt metodboken är ett svars deltagande som är över 60 % acceptabelt, vilket dessa tre frågor med bortfall överstiger.<sup>19</sup>

Som vidare kritik till valet att använda enkät kan framföras att genom att välja enkätform togs möjligheten bort att kunna ställa följdfrågor. Detta hade kanske varit av behov då vi ställde frågor som beskrev respondentens beteende som kan variera dagligen.

### **2.2.1.3 Intervjuer**

Vår primärdata består delvis utav två kvalitativa intervjuer med CSR-chefen Kristina Nitzler samt med HR-chefen Maria Lövgren. I kvalitativ forskning finns det en betoning av det generella när det gäller formulering av de inledande frågeställningarna och en tyngd på intervjupersonernas egna

---

<sup>19</sup> Bryman och Bell, s. 164.

uppfattningar och synsätt. Skillnaden mot en kvantitativ undersökning är att den kvalitativa speglar den intervjuades ståndpunkter, medan den förstnämnda speglar forskarens intressen.<sup>20</sup> Det vill säga det finns inga förutbestämda frågor, utan intervjun kan utvecklas i fri riktning. Kvalitativa intervjuer kan emellertid variera i relativt stor utsträckning. Vi använde oss av en *ostrukturerade* intervju samt en *semi-ostrukturerad intervju*. Vid det förstnämnda använder forskaren sig utav lösa minnesanteckningar som hjälp under intervjun och använder enbart ett antal frågor för att sedan låta intervjun flyta på som monolog eller dialog. Vid det sistnämnda använder intervjuaren ett par teman som ska beröras, dock har den intervjuade stor frihet att utforma svaren. Flexibilitet kännetecknar bägge metoderna.<sup>21</sup>

Tillvägagångssättet i intervjuerna var precis som stycket ovan presenterar. Vid intervjun med HR-chefen Maria Lövgren ställdes en huvudfråga; Vad tror du är viktigast för Trygg Hansa att arbeta med för att behålla generation Y? Därefter följde enbart följdfrågor. Intervjun varade i ca 20 minuter. CSR-chefen Kristina Nitzler intervjuades via telefon och där ställdes ett par semi-strukturerade frågor, det vill säga ett par frågor vi i förhand hade skrivit upp och ville få svar på. Exempel på frågor vi ställde är: ”Hur arbetar Trygg Hansa med CSR?” Och ”Hur uppfattar du att de anställda på Trygg Hansa uppskattar att arbeta med CSR?” Intervjun varade i cirka 15 minuter.

Ostrukturerade intervjuer kan försvåra en jämförelse mellan intervjuer, dock är en jämförelse inget vi var i behov av. Kritiken kan dock riktas mot två punkter. En av punkterna gäller tiden med de intervjuade, den var väldigt knapp. Den senare punkten gäller att vi ej fick de svaren vi var ute efter på grund av att bolaget ej vill publicera vissa siffror offentligt kring exempelvis personalomsättning på just den avdelning som vi har studerat.

---

<sup>20</sup> Bryman och Bell, s. 361.

<sup>21</sup> Bryman och Bell, s. 362 f.

## 2.2.2 Sekundärdata

Mer specifikt om materialet som kommer användas kan det klassificeras som ”paper and people”. Det material som fås genom kontakt med företaget hör till ”people” och har beskrivits ovan. Material nås även genom sökning via internet för att få en bild av Trygg Hansas verksamhet. Däri omfattas information som kommer direkt från företaget via deras hemsida, samt annan info om företaget som publicerats på nätet.

För den teoretiska bakgrunden inhämtas information genom traditionell kedjesökning. Materialet består av litteratur samt artiklar som inhämtas genom sökning i olika databaser. Om litteraturläget för uppsatsens ämne finns en del att kommentera. Inom ”retention” är det särskilt relevant att notera att material främst finns att finna i form av utländska författares bidrag, varför fokus ha legat på information som kommer från icke-svenska källor. Viss självkritik bör här framföras då skillnad kan finnas mellan hur utländska författare ser på ämnet och de sociala, historiska och kulturella aspekter som ligger till grund för deras bedömning kan skilja sig från svenska förhållanden. Här har vi avgjort att stora likheter ändå bör finnas, och därmed anser vi att litteraturläget på denna nivå inte utgör ett problem.

Om generation Y och dess egenskaper finns en hel del skrivit, främst av utländska aktörer, därför kan samma kritik framföras som för litteraturen kring ”retention”. För just denna del upplever vi att litteraturens fokus på andra länder än svenska omständigheter kompenseras av den empiri uppsatsen innehåller.

Inom ämnet som rör motivation finns mer att läsa, då ämnet gränsar mot psykologi. Samtidigt finns det mer uttalade auktoriteter på detta område än för till exempel ”retention”, därför har den litteratur behandlats som får anses vara de stora auktoriteterna på området. Ett liknande läge finns inom CSR, där massor av artiklar och litteratur finns att undersöka men några få är att se som auktoriteter på området. För denna uppsats har vi valt att lägga fokus för vår CSR-vinkel i form av teori på Archie B. Carrrols pyramid.

## 2.3 Reliabilitet och validitet

*Reliabilitet* (tillförlitlighet) handlar om huruvida resultaten från en undersökning blir densamma om undersökningen görs igen. Med andra ord om följdriktighet, överensstämmelsen hos ett mått på ett begrepp. I att ta ställning till reliabiliteten se det till tre viktiga faktorer: stabilitet, intern reliabilitet och internbedömarreliabilitet. Reliabilitet är högst aktuellt vid just kvantitativa undersökningar.<sup>22</sup> *Stabilitet* kan diskuteras utifrån ”test-retest”. I vår uppsats har vi genomfört *en* enkätundersökning. Stabiliteten är därför inte fullständig. Däremot har undersökningen genomförts utifrån olika perspektiv för att på så sätt nå stabilitet i vad som ligger närmast sanningen. Om *intern reliabilitet* bör det tilläggas att det handlar om då mått används med multipla indikatorer. Risken härvid är att indikatorerna inte är relaterade till samma mått, det vill säga saknar inre överensstämmelse eller följdriktighet. I de undersökningsformer vi valt att använda oss av har vi varit noggranna med att överväga vad respektive frågor syftar till samt om de ligger i samma riktning eller säger emot varandra. I enkäten användes attitydfrågor för att få fram arbetstagarnas ställning till ett etiskt perspektiv, vilket till viss del medförde en mätning som syftade till ett annat mått än att undersöka motivationsfaktorer.<sup>23</sup> Vi säkrade även inre reliabiliteten genom att vid fokusgruppen var alla tre författarna närvarade och hade olika roller; en observerade, en antecknade och den sista fick rollen som ordförande. Angående internbedömarreliabilitet användes ljusupptagning för att försäkra att individernas uppfattningar senare skulle kunna återges korrekt.

*Validitet* (giltighet) anses vara det viktigaste forskningskriteriet. Kriteriet går ut på att bedöma de slutsatser från en undersökning, om de hänger samman eller ej. Här finns ett antal slag av validitet; begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet, ekologisk validitet.<sup>24</sup> Om *begreppsvaliditet* handlar diskussionen om validitet om det begrepp som studeras och mäts i

---

<sup>22</sup> Bryman och Bell, s. 48, s. 94 f.

<sup>23</sup> Bryman och Bell, s. 94.

<sup>24</sup> Bryman och Bell, s. 48 f, s. 95 f.

form av kvantitativ undersökningen verkligen mäter det som avses. För vår undersökning används en begreppsapparat som på olika sätt syftar till att sätta fingret på något immateriellt, en känsla av vad en arbetstagare prioriterar och huruvida detta i sin tur kan få denna att stanna på en arbetsplats. Att vår undersökning mäter motivationsfaktorer kan diskuteras, men enligt vår uppfattning är begreppet motivation och även behov möjliga att mäta så som skett, därmed är begreppen och resultaten valida. Om *intern validitet* är det som ifrågasätts kausaliteten och om denna är hållbar. I en fallstudie är den inre validiteten av särskilt intresse. Kommer en arbetsgivares arbete med vissa faktorer innebära att arbetstagare i större utsträckning stannar/lämnar en arbetsplats? Eftersom uppsatsen har formen av en fallstudie är det sannolikt att den interna validiteten är hög. Vidare om validitet ses det till *extern validitet* för att avgöra om resultaten från undersökningen kan generaliseras utöver den specifika undersökningskontexten. Då denna uppsats utgår från ett fallföretag är validiteten på denna nivå möjligtvis inte så stark. De slutsatser som nås kommer formuleras genom hypoteser kring hur generation Y ställer sig till motivation, CSR och att stanna hos sin arbetsgivare beroende på hur de arbetar. Dessa hypoteser är främst inriktade på de förutsättningar som finns i fallföretaget, men det finns skäl att anta att likheter finns mellan Trygg Hansas anställda som tillhör generation Y och övriga individer som tillhör generation Y. Det bör poängteras att uppsatsen inte syftar till att ämnet ska generaliseras. *Ekologisk validitet* ifrågasätter om det ens är möjligt att nå resultat i undersökningar som fångar bland annat värderingar och attityder. Resultaten kan vara tekniskt valida, men vara praktiskt invalida då de inte reflekterar vad som faktiskt är. Denna kritik kan absolut framföras gentemot att undersöka motivationsfaktorer och behov hos generation Y, men vi upplever ändå att en undersökning i ämnet är möjlig samt att resultaten kan spegla individernas värderingar och attityder.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Jfr begrepp i Bryman och Bell, s. 48 f.

## 3 Teori

Denna del utgör vår teoretiska referensram, som senare kommer att användas gentemot empirin. Innehållet häri består av teorier om ”retention”, motivation, CSR och generation Y.

### 3.1 Att behålla – ”retention”

Det mest centrala i denna uppsats för att förstå arbetsgivarens situation i förhållande till sina arbetstagare, är ämnet inom organisations som kallas ”retention”, det vill säga ämnet som behandlar hur och varför en arbetsgivare bör arbeta för att behålla sin personal. Nedan följer en övergripande presentation av det som behandlas på området.

#### 3.1.1 Allmänt om ”retention”

För att förstå vikten av ”retention” ses det enklast till konsekvenserna av motsatsen, det vill säga att en arbetsgivare förlorar sin personal genom för hög *personalomsättning*. Hög personalomsättning ger ekonomiska konsekvenser för verksamheten genom kostnadsökningar, brist på kontinuitet och försämrad effektivitet. Personalanskaffning i form av annonsering, rekrytering och inskolning tar tid och kostar pengar. En stor del av kostnaderna är så kallade *osynliga kostnader* som inte tas med i verksamhetens budgetutfall. Ett exempel härpå är att en nyanställd enbart arbetar 75 % så effektivt jämfört med en mer van kollega, I ett sådant scenario uppkommer ingen direkt utgift för den ovana arbetstagarens produktionsbortfall. Kostnaderna som är hänfödda till rekrytering, utbildning och inskolning av nya medarbetare överstiger ofta 100 % av årslönen för positionen som fylls.<sup>26</sup> Det tydliggör vikten för arbetsgivare att verka för att minska sin personalomsättning och att i större utsträckning behålla sin personal. Andra anledningar till att arbetsgivaren bör jobba med ”retention”

---

<sup>26</sup> Allen, David G, Bryant, Philip C., and Vardaman, James M., (2010), *Retaining Talant replacing misconceptions with Evidence-based strategies*, Academy of management perspectives, s. 1, (Nedan Allen).

är att störningar i arbetet och förlust av organisatoriskt minne även det är viktiga organisationsfrågor som orsakas av en för hög personalomsättning. Vad som är en passande personalomsättningsnivå beror på verksamhetens karaktär.<sup>27</sup>

Klart är att ”retention” är tätt sammankopplat till den potentiella ekonomiska vinsten med att behålla kompetenta medarbetare. Att ”retention” återkopplas till ett ekonomiskt synsätt ligger i linje med hur begreppet *personalekonomi* används. Dess definition är hushållning med mänskliga resurser och grundas på antagandet att det finns ett ekonomiskt samband mellan de anställdas beteenden och det ekonomiska resultatet i företaget.<sup>28</sup> Tankarna om kopplingen mellan en organisations framgång och att behålla personal utvecklas av Bowen och Shuster (1986). De menar att även om det finns flera faktorer som är viktiga för en organisations framgång så är dess förmåga att attrahera och behålla de bästa talangerna en stark konkurrensfördel. Företagen bör koncentrera sig på den andel som oftast ligger på 20 % av de anställda som levererar 80 % av företagets resultat. Företag kan identifiera dessa anställda och deras otillfredsställda behov, för att formulera individuella ”retention”-planer.<sup>29</sup> Genom att bidra till medarbetarnas trivsel och tillgodose deras behov kan företag dra nytta av de positiva konsekvenserna.<sup>30</sup>

Som framgår av det nyss behandlade medför personalomsättning kostnader av olika slag för arbetsgivaren. Personalomsättning är något arbetsgivare kan arbeta med för att minska. Genom att arbeta aktivt med ”retention” kan företag reducera delar av sin personalomsättning. Att en arbetsgivare inte kan påverka all personalomsättning framgår av att forskare skiljer mellan personalomsättning som är oundviklig och personalomsättning som

---

<sup>27</sup> Allen, s.1.

<sup>28</sup> Gröjer, Jan-Erik, Johansson, Ulf, (2004), *Att redovisa och styra immateriella resurser i Controllerhandboken*, Nya Almqvist & Wiksell tryckeri AB, Uppsala, s. 6 (Nedan Gröjer och Johansson).

<sup>29</sup> Suman, Pathak, Iim, (2010), *Salesforce turnover: an exploratory study of the Indian insurance Sector*, Academy of Higher learning India National institute of technology, s. 16 (Nedan Suman).

<sup>30</sup> Brenner, K. Bryan, (2010), *Instituting employee volunteer programs as part of employee benefit plans yields tangible business benefits*, s. 1, (cit Brenner).



företaget faktiskt kan göra något åt. Skillnaden är viktig då det kan ge ett verktyg till företag för att etablera effektiva och strategiskt kloka ”retention”-program. Påverkbar omsättning har att göra med skäl som låg arbetstillfredsställelse, dålig tillsyn eller högre lön någon annanstans. Dock anser vissa forskare att lön och belöning är relativt svaga sätt att förutbestämma den anställdes beslut om att avsluta sin tjänst. För att effektivt utveckla strategier för hur en arbetsgivare kan behålla personal behövs en kunskap om nyss nämnda bakomliggande orsaker.<sup>31</sup>

Även om arbetet med ”retention” är erkänt viktigt finns en klyfta mellan vetenskap och verklighet i förståelsen av själva förvaltning av att behålla anställda. Anledningar till detta är många, till exempel finns det en uppfattning bland chefer att anställda slutar sina jobb på grund av lön eller missnöje och att det finns väldigt lite som de kan göra åt saken. Missuppfattningar av detta slag kan vara skadliga för organisationer, eftersom chefer kan inrätta ineffektiva ”retention”-strategier som misslyckas med att minska personalomsättningen, inte är kostnadseffektiva och klarar inte ens av att behålla de viktigaste och mest produktiva medarbetarna, det vill säga så kallade *high-potentials*.<sup>32</sup>

### **3.1.2 Arbetssätt för att behålla arbetstagare**

Som precis konstaterats är det inte en självklarhet för arbetsgivare hur de ska arbeta med ”retention”. Arbetet med arbetsmiljö har länge diskuterats inom litteraturen, men under senare år har detta område fått större fokus med tanke på att företag på grund av den ekonomiska krisen fått ett minskat handlingsutrymme för att tillfredsställa sina arbetstagares behov. När företagen blir föremål för nedskärningar och ökad finansiell kontroll står HR inför en utmaning att attrahera, men framförallt behålla de bästa arbetstagarna utan att öka kostnaderna.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Allen, s. 4 f.

<sup>32</sup> Allen, s. 2.

<sup>33</sup> Allen, s. 8.

Det finns flera sätt att arbeta aktivt med att behålla arbetstagare, innan exempel härpå ges behandlas hur arbetsgivaren genom en övergripande metod kan arbeta praktiskt med ”retention”. Så kallad *Evidence-based management* är en metod för att omsätta kunskap och principer ifrån vetenskaplig litteratur till praktiken i organisationer. Rousseau tar upp fem missuppfattningar/misstag kring frågan om personalomsättning och hur en arbetsgivare arbetar med ”retention”. Det största misstaget organisationer kan göra är Rousseaus femte misstag, att anta att en enkel ”one-size-fits-all” strategi är den mest effektiva. Att så inte är fallet beror på att många faktorer finns att ta hänsyn till exempelvis beroende på situation, bransch, avdelning, generation, behov med mera. Rousseau diskuterar vidare vilka handlingar som egentligen är verkningsfulla, exempel på sådana tillvägagångssätt är kontextspecifika bevisbaserade strategier som är de mest effektiva. Vidare kan omsättningsanalys hjälpa till att diagnostisera vad som är problemframkallande medan multipel datainsamling möjliggör mer målinriktade och så vidare.<sup>34</sup> Dessa arbetssätt är bara några av de metoder en arbetsgivare kan arbeta med ”retention”, litteraturen nämner fler exempel men då evidence-based management är den metod som litteraturen ser som mest lönsam följer en närmare inblick i denna metod. Att arbeta med evidence-based management kräver integration av flera källor av data inom ett visst sammanhang. Att designa ett strategiskt, evidensbaserat sätt att hantera omsättningen kräver förmågan att diagnostisera och analysera dessa data och anpassa en förståelse för bakomliggande orsaker.<sup>35</sup> Den information som hjälper organisationer att bestämma en lämplig strategi kan komma från olika källor som exempelvis benchmarking undersökningar.<sup>36</sup> Två huvudsakliga typer av ”retention”-strategier finns: systematiska strategier som bygger på allmänna principer för att minska omsättningen över hela organisationen samt riktade strategier som bygger på mer specifika handlingar och är avsedda för en viss population av de anställda. Dessa utesluter inte varandra.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Allen, s. 5 och s. 18.

<sup>35</sup> Allen, s. 10.

<sup>36</sup> Allen, s. 13 f.

<sup>37</sup> Allen, s. 11.

För att lättare förstå innebörden av att arbeta med ”retention” ges i det följande specifika exempel på vad en arbetsgivare kan arbeta med för att behålla sina arbetstagare. Ett effektivt och även kostnadseffektivt alternativt är att arbeta med *CSR*. Hälso- och sociala förmåner kan vara kostsamt för ett företag medan *volontärarbete* vädjar till generation Y och dess känsla av självförverkligande. Volontärmöjligheter för de anställda har visat sig öka moralen, förbättrat rekryteringen samt minskat andel uppsägningar, vilket i slutändan haft en positiv inverkan på vinsten. Denna sort aktiviteter bidrar till stärkt moral, välbefinnande, förbättrar kännedom om varumärket samt bidrar till samhällets framtid. Framförallt finns det enligt Bryan K. Brenner *nio nyckelfördelar* som ett volontärprogram kan ge en anställd. Ledarskapsutveckling och kompetensutveckling är två förmåner, då nya kommunikationsmöjligheter erbjuds. Andra nyttor är nätverk, varumärkeskännedom, substans och mening.<sup>38</sup> Om arbetsgivaren lyckas med att få sina anställda involverade i både organisationen och samhället i sig får de anställda svårare att lämna företaget. Med tiden så utvecklar alla människor en sorts *kopplingar och länkar* både på och utanför jobbet. Anställda med många länkar till andra i deras organisation och gemenskap, och som måste offra mer genom att lämna företaget är mer benägna att stanna.<sup>39</sup> Mitchell et al menar att det finns tre typer av bindningar; länkar, passformer och uppoffringar. Alla dessa bindningar kan vara inriktade på organisationen eller på det omgivande samhället. I det fall att en anställd lämnar jobbet så bryts eller flyttas många av dessa bindningar, vilket gör att en anställd egentligen är inbäddad i organisationen.<sup>40</sup>

*CSR* kan vara ett sätt att arbeta med “retention”, därmed ej sagt att det är det enda sättet. I tidningen Fortunes undersökning, av de mest beundrade företagen, toppas kategorin *corporate citizenship* tillsammans med *finansiell sundhet* och *kvalitativ ledning* som de faktorer som ger ett företag trovärdighet. När allt fler ifrån generation Y träder in i arbetskraften

---

<sup>38</sup> Brenner, s. 2.

<sup>39</sup> Allen, s. 9.

<sup>40</sup> Allen, s. 9.

kommer dessa faktorer sannolikt bli allt viktigare kriterium för att attrahera samt behålla högkvalitativ personal.<sup>41</sup>

Mitchel et al ser *trivsel* och *engagemang* som två av de viktigaste faktorerna gällande behållandet av sin personal. Dessa kan påverkas direkt via de anställdas närmaste chefer och därmed spelar hon/han en avgörande roll i de anställdas beslut om att stanna eller inte. Vidare kan verksamheter ta hänsyn till *befordringsmöjligheter*, *kommunikation* och deltagande i beslutsfattandet för att tillfredsställa medarbetarna. Organisationer som dessutom främjar en stödjande och sammanhållande kultur kan erhålla bättre "retention".<sup>42</sup> *Belöningar* bidrar även de till att öka medarbetarnas stolthet och tillfredsställelse och uppmuntrar då andra till att "delta".<sup>43</sup> Utbildning och utvecklingsmöjligheter tenderar att minska viljan att lämna en organisation och detta hjälper organisationen att bevara den kompetens som de tidigare förvärvat och utbildat med tiden. Det kan finnas utarbetade gamla metoder för att förbättra sin "retention" för olika organisationer som faktiskt fungerar, dock är det onödigt att investera resurser i "retention"-initiativ utan att förstå vilken typ av omsättning man har.<sup>44</sup>

## 3.2 Motivation

Det främsta området som påverkar hur en arbetsgivare bör arbeta med att behålla sin personal, är vad individerna motiveras av. För att få en bättre inblick i hur motivation kan hanteras följer nedan en presentation av ett sätt att dela upp vad som motiverar individen, för att på det vis senare kunna göra en distinktion av vad generation Y motiveras av.

---

<sup>41</sup> Allen, s. 8.

<sup>42</sup> Allen, s. 7.

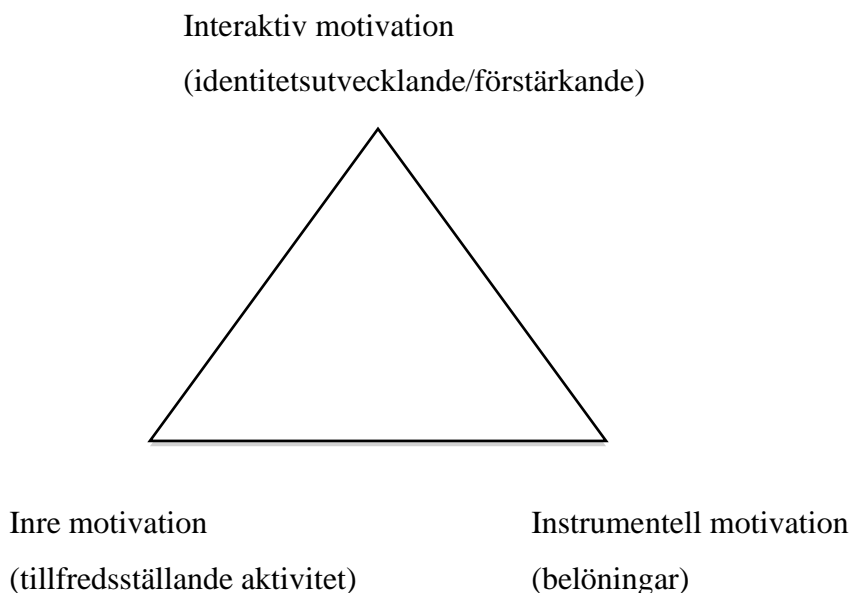
<sup>43</sup> Brenner, s. 4.

<sup>44</sup> Allen, s. 9.

### 3.2.1 Olika skolor

Motivation är centralt för alla organisationer, bland annat i fråga om att behålla personal. Inom motivation finns främst tre slags motivationselement, vilka ger organisationer möjligheter att på flera sätt ge incitament till prestationer. Dessa är de som fokuserar på inre motivation (humanistisk psykologi), de som fokuserar på instrumentella överväganden och till sist de som påstår att motivation uppstår i samspelet mellan individen och dess omgivning.<sup>45</sup>

#### Motivationstriangeln<sup>46</sup>



#### 3.2.1.1 Inre motivation

Den skola som har ett individualistiskt perspektiv kan beskrivas som humanistisk och den framhåller individens inre behov och drivkrafter. En välkänd företrädare för det individorienterade perspektivet är Maslow och hans idé om *behovspyramiden*. I korthet går teorin ut på att människans behov är hierarkiskt ordnande från primära fysiska behov via trygghet, gemenskap och status till behov av självförverkligande som är det högsta

---

<sup>45</sup> Alvesson, Mats Sveningsson, Stefan, (2007), *Organisation, ledning och processer*, Studentlitteratur, Polen, s. 358, (Nedan Alvesson och Sveningsson).

<sup>46</sup> Alvesson och Sveningsson, s. 366.

och mest exklusiva behovet. Innan ett högre behov aktualiseras och fungerar som motivation för individen måste steget före vara relativt väl tillgodosett. Tanken är att den som svälter inte bryr sig om eventuella faror som kan uppkomma i framtiden.<sup>47</sup>

Inom samma tradition som Maslow har Herzberg genomfört en studie inom arbetslivets motivationspsykologi. Herzberg tillämpade då sin så kallade *tvåfaktorteori* som hävdar att vissa faktorer i arbetssituationen kan ge upphov till otillfredsställelse, men ej generera tillfredsställelse och motivation. Idealt ger de istället avsaknad av otillfredsställelse. Herzberg kallar sina faktorer för ”*dissatisfiers*” och ”*satisfiers*”. De senare skapar tillfredsställelse och inre motivation, men knappast otillfredsställelse. Satisfiers, även kallade motivatoriska faktorer, är sådana faktorer som rör själva arbetsinnehållet som till exempel erkännande, framgång, själva arbetet och personlig utveckling. Dissatisfiers, även kallade hygieniska faktorer, rör förhållanden vid sidan om själva arbetet till exempel företagspolitik, fysisk arbetsmiljö, arbetsledning och lön. Enligt Herzbergs teori kan arbetet i sig, en motivatorisk faktor, ge upphov till tillfredsställelse och inre motivation, men inte otillfredsställelse utan bara avsaknad av tillfredsställelse. Faktorer som är hygieniska till exempel lön och arbetsmiljö genererar ej tillfredsställelse, endast avsaknad av otillfredsställelse.<sup>48</sup>

### 3.2.1.2 Instrumentell motivation

Perspektivet på motivation som kallas instrumentellt betonar individens orientering att nå belöningar och undvika bestraffningar. Därmed är det möjligt för omgivningen att påverka motivationen genom de incitament som erbjuds. En teori inom detta område är den så kallade *förväntansteorin* av Vroom. Teorin går ut på att benägenheten att utföra en prestation beror på dess ”*motivationsstyrka*”. Motivationsstyrkan består av det upplevda värdet i ett mål och förväntan av sannolikheten att målet realiseras. Ett exempel på

---

<sup>47</sup> Alvesson och Sveningsson, s. 358 f.

<sup>48</sup> Alvesson och Sveningsson, s. 359.

teorin är individens agerande för att bli befordrad då individen bedömer värdet att bli befordrad mot sannolikheten att det händer.<sup>49</sup>

### 3.2.1.3 Interaktiv motivation

Den interaktiva motivationen inriktar sig på den sociala dimensionen av motivation. Det interaktiva synsättet handlar om individen i förhållande till sociala grupper och standards. Frågor som är viktiga i detta sammanhang är värderingar, ideal, moral, kulturell standard och identitet. Alvesson behandlar tre interaktiva motivationsfaktorer som särskilt relevanta; normer, ömsesidighet och identitet.

*Normer* är det som anger standard eller ideal för hur individen förväntas uppföra sig. Ett exempel på en norm kan vara att arbetstiden ska användas effektivt. Att följa en etablerad norm är en viktig drivkraft för människan, eftersom en önskan att vara ”normal” föreligger.<sup>50</sup>

Nästa motivationsfaktor, *ömsesidighet*, finns att betrakta i ett flertal samhällskontexter. Att ge positivt gensvar mot andra människor som gjort/gett en person något anses som en av de få universella normerna. Ömsesidigheten rymmer en moralisk dimension och anspelar på en norm om vad som bör göras. Ett exempel är om en arbetstagare får en hög lön kan det innebära att arbetstagaren jobbar extra hårt för att göra sig förtjänt av lönen.<sup>51</sup>

Den tredje motivationsfaktorn handlar om förvärvad självuppfattning, *identitet*, hos individen. Genom att vara en viss person eller att uppfatta sig på ett visst sätt, implicerad handlande enligt denna identitet. Individers identitet i arbetet ställs ofta i relation till identiteten som anställd, i vart fall i företag med en tydlig organisationsidentitet, och med långsiktiga relationer till de anställda blir arbetsgivaren en identitetskälla. Faktorer som påverkar en individs identitet är dels yrket och organisationen ifråga, däribland

---

<sup>49</sup> Alvesson och Svenningsson, s. 360 f.

<sup>50</sup> Alvesson och Svenningsson, s. 362.

<sup>51</sup> Alvesson och Svenningsson, s. 362 f.

företagets etablerade kultur. I en organisation är det de sociala, snarare än det individuella, som är relevant. I fokus är ”vi” istället för ”jag”.<sup>52</sup>

### 3.2.2 Särskilt om Maslows behovspyramid

Inom ämnet ”retention” hänvisas ofta till Maslows behovstrappa för att relatera ämnet motivation till att behålla sina arbetstagare.<sup>53</sup> Behandling i doktrin och litteratur gör att Maslows behovspyramid får anses vara relevant för denna framställning.

#### Behovspyramiden<sup>54</sup>



Maslow konstaterar att behovsstegen inte måste vara helt uppfyllda för att nästa behov ska aktualiseras. Istället anser han att individens behov i normala fall är delvis uppfyllda och delvis otillfredsställda. Om behovspyramiden tillägger Maslow att vissa undantag finns till ordningen i vilken behoven aktualiseras, men för majoriteten av alla människor gäller den ordning som behovspyramiden beskriver.<sup>55</sup>

<sup>52</sup> Alvesson och Svenningsson, s. 363.

<sup>53</sup> Se till exempel, Kalisprasad, Minnesh, (2006) *The human factor*, Cost Engineering Vol. 48/No 6 2006, s. 22-26, (Nedan Kalisprasad), Jerlang, Espen, (2008) *Utvecklingspsykologiska teorier – en introduktion*, Liber, Stockholm, s. 277, (Nedan Jerlang).

<sup>54</sup> Struktur hämtad från Maslow, Abraham H., (1987), *Motivation and personality*, third edition, HarperCollins publisher, USA, s. 15 ff, (Nedan Maslow).

<sup>55</sup> Maslow, s. 26 ff.



Utgångspunkten för motivationsteorin är *fysiologiska drivkrafter*. En person som saknar allt i livet på ett ytterligt sätt, är sannolikt mest motiverad av fysiska behov framför andra. Om en person saknar mat, säkerhet, kärlek och självkänsla är det sannolikt att personen främst strävar efter att äta framför de andra behoven. Om ingen av de senare nämnda behoven är tillfredsställda kan personen definieras som enbart hungrig, eftersom hela personens förmåga är inriktad på att tillfredsställa hungern. Maslow beskriver att en sådan person inte agerar på känslan att skriva poesi eller har begär för ett par skor, då dessa behov är sekundära till det primära behovet att mätta hungern.<sup>56</sup> Jerlang beskriver sammanfattande de fysiska behoven som behov vars tillfredsställelse är en förutsättning för livets eller artens bevarande, hunger/törst, skydd och säkerhet.<sup>57</sup>

När de grundläggande fysiska behoven är tillfredsställda, uppstår ett nytt (högre) behov som dominerar individen. Behovet som kommer efter de fysiska är behovet av *trygghet*. Detta innefattar stabilitet, frihet från rädsla, ångest och kaos för att ge några exempel. En person som är i detta skede, om tillräckligt extremt, kan karaktäriseras som en person som enbart lever för att uppnå säkerhet.<sup>58</sup>

Nästa steg i behovspyramiden är *kärlek och tillhörighet*. Kärleksbehovet innefattar både att ge och att ta emot ömhet. Sex kan utgöra en del i detta, men kärlek kan inte likställas med sex då sex kan vara ett primärt fysiskt behov. Behov av tillhörighet hör även till denna nivå. Det kan vara tillhörighet till sin familj, vänner, grannar eller andra grupper, men individen har ett behov av att känna tillhörighet på något sätt.<sup>59</sup> Närmare om vad som hör till denna nivå tydliggör Jerlang att de sociala behoven innefattar accepterande, status, kontakt, behovet av att tillhöra sociala sammanhang med mera.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> Maslow, s. 15 f.

<sup>57</sup> Jerlang, s. 277 f, notera att Jerlang lägger säkerhet på denna nivå och har därmed en struktur som skiljer sig något från Maslows.

<sup>58</sup> Maslow, s. 18

<sup>59</sup> Maslow, s. 20 f.

<sup>60</sup> Jerlang, s. 277 f.

Då föregående behov är relativt väl uppfyllda är uppstår för individen nästa behov, behovet av *bekräftelse*. Alla människor har ett behov av eller en önskan av en stabil, vanligtvis hög, värdering av sig själva, däri innefattat självrespekt, självkänsla och värdering av andra. Tillfredsställelse av en individs behov av självkänsla leder till känslor av självförtroende, värde, styrka, kapacitet, tillräcklighet, av att vara nyttig och nödvändig i världen.<sup>61</sup> Jerlang definierar detta steg som självhävdelse. Däri anser han innefattas frågor om vem är jag, vad kan jag och hur fungerar jag med andra.<sup>62</sup>

Även om alla behov som nämnts ovan är tillfredsställda uppstår missnöje om inte individen gör vad den är menad att göra. ”*Musicians must make music, artists must paint, poets must write if they are to be ultimately at peace with themselves.*” Individen måste enligt Maslow vara sanna till deras egen natur, vilket han kallar *självförverkligande*.<sup>63</sup> Denna nivå anser Jerlang innefatta att individen har ett behov av att uttrycka sig själv och att på något sätt vara skapande. Nivån innefattar enligt Jerlang personlig utveckling i form av kunskap, estetisk upplevelse, problem lösning och utforskning.<sup>64</sup>

Som ett exempel på hur motivationspyramiden kan användas praktiskt för att klarlägga individers behov förklarar Jerlang att grundläggande fysiologiska behov kommer härska i utvecklingsområden där det råder hungersnöd, medan behov av självförverkligande är mer framträdande i samhällen som vårt då mat, vatten och trygghet finns.<sup>65</sup>

### 3.3 CSR

Då det etiska perspektivet är en stor del av vår uppsats har vi valt att studera Trygg Hansas CSR åtagande. För att kunna redogöra för detta kommer vi att kartlägga begreppet CSR, dess innebörd, uppkomst och betydelse. Vi har valt att använda oss av intressentmodellen för att beskriva uppkomsten och

---

<sup>61</sup> Maslow, s. 21.

<sup>62</sup> Jerlang, s. 277 f.

<sup>63</sup> Maslow, s. 22.

<sup>64</sup> Jerlang, s. 277 f.

<sup>65</sup> Jerlang, s. 278.

innebörden av CRS och Archie B. Carrolls CSR pyramid för att beskriva företags olika åtagande.

### 3.3.1 Definition och uppkomst av CSR

Uttrycket CSR kan på svenska översättas till företagets samhälliga ansvar. Begreppets innebörd kan också beskrivas som ”licens to operate” eller CR (corporate responsibility). Då uttrycket används i stor utsträckning kommer vi att försöka beskriva vår definition för att undvika missstolkning.

Innebörden av begreppet CSR är att företag i sin verksamhet ska ta ansvar för samhället. Detta kan uppnås genom att ta hänsyn till alla som påverkas av företagets handlingar, vi syftar till ägare, anställda, konsumenter, leverantörer och miljön.<sup>66</sup>

Medvetande om det samhällsenliga ansvaret är ingen ny företeelse. Diskussionen om företagens ansvar har pågått under decennier. Sociala normer om företagandets ansvar har som trender förändrats under 1800-1900 talet. Det samhällsenliga ansvaret var innan industrialiseringen i viss utsträckning etablerat för att under 30-talet få en minskad betydelse då den svenska modellen överförde mycket av det samhällsenliga ansvaret till staten. Under 60-70-talet började återigen diskussionen om företagsansvar gentemot samhället.<sup>67</sup>

Samtidigt som uttrycket, CSR, på 60-70 talet började bli legitimt kritiserades detta av Milton Friedman som i sin artikel från 70-talet diskuterar hur företagens ansvar borde innebära att maximera vinst till ägare och inte lägga resurser på det samhällsenliga ansvaret. Han hävdar också att endast personer kan ta socialt ansvar och att företag är en fiktiv sådan. Om ägarna skulle ägna sig åt välgörenhet är det upp till dem, men huvudsaken är att det är deras investeringar ska maximera vinst. Friedman menar att det är statens

---

<sup>66</sup> Borglund, Tommy, De Geer, Hans, Hallvarsson, Mats, (2009), *Värdeskapande CSR, Hur företag tar socialt ansvar*, första upplagan, ScandBook Falun, s. 13, (nedan Borglund).

<sup>67</sup> Borglund, s. 16.

uppdrag att ta det sociala eller samhällsenliga ansvaret och inte företaget. Motsatta värderingar argumenterades av den amerikanska organisationsforskaren Edward Freeman som publicerat boken *A Stakeholders Approach*. Denna avhandling diskuterar balansgången mellan, Shareholder som beskriver företagets ägare medan Stakeholder beskriver en grupp eller person som påverkas av företagets handlingar. Balansgången mellan de två intressenterna är grunden till uppkomsten av dagens CSR definition och kan sammanfattas i intressentmodellen.<sup>68</sup> *Intressentmodellen* utformades på 60-talet av den svenska akademikern och konsulten Erik Rhenman. Hans summerar intressenterna i sex kategorier; investerare, samhället, medarbetare, leverantör, kunder och miljö. Han hävdar att alla dessa påverkas av företaget, men att företaget också är beroende av dessa. Utmaningen i modellen ligger i att alla dessa måste uppleva någon vinning och när någon av dessa grupper ”saknar” vinst uppstår en intressekonflikt.<sup>69</sup>

Enligt intressentmodellen är företagsledningens mål att tillfredsställa alla intressenter samtidigt som företaget måste överleva. Till skillnad från Milton Friedmans idéer om maximering av vinst menar Rhenman att företaget ska överleva och eventuellt skaffa vinst för att expandera. Denna modell har enligt Tommy Borglund et al varit en grund i svensk styrning och på det sättet underlättat utbredning av begreppet CSR i Sverige.<sup>70</sup>

### **3.3.2 Dagens betydelse av CSR**

CSR har under senare decennier fått en ökad betydelse i Management sammanhang. Detta nyfunna intresse kan förklaras på många sätt. De troligtvis mest påverkande faktorerna är den snabba globaliseringen och en rad företagsskandaler kring millenniumskiftet. Globaliseringen har bland annat medfört att produktion flyttats till u-länder vilket medfört att medarbetare i västvärlden förlorat jobb medan de som anställts i fattigare länder har haft dåliga löner och arbetsförhållanden medan storföretagens

---

<sup>68</sup> Borglund, s. 58.

<sup>69</sup> Borglund, s. 64.

<sup>70</sup> Borglund, s. 66.

ledning ökat intäkter tack vare förflyttning av produktion. Denna negativa sida av globaliseringens utveckling har kritiserats av bland annat Naomi Klein i sin bok *No Logo*. Flytten av produktion till utlandet har många gånger medfört att kontrollen av produktionen minskat, vilket har lett till påverkan av förtroendet för företag. Efter millenniumskiftet inträffade en rad företagsskandaler som ökat betydelsen för CSR.<sup>71</sup> Under 2001 konkurssattes det amerikanska elbolaget Enron som under en tid uppvisat oriktiga revisioner och utfört ett antal olagliga handlingar som mutbrott och korruption. Efter Enrons aktie föll och bolaget konkurssattes blev tidigare anställda arbetslösa och pensions pengar för 1,2 miljarder gick förlorade.<sup>72</sup> Denna händelse som följdes av liknande företagsskandaler chokade världen och betydelsen av storföretagens handlande har som en konsekvens ökat.<sup>73</sup>

Vidare om betydelsen av CSR idag ska arbetet därmed inte ses som en kostnad för företaget utan en investering på längre sikt. En bra relation med kunder, leverantörer anställda med flera leder till konkurrensfördelar på längre sikt. Ett företag som aktivt jobbar med CSR-frågor ökar intresse från nyanställda, men även de investerare som har ett mer etiskt krav.<sup>74</sup> Samtidigt är det också av stor vikt att CSR-arbetet är en del av företagets synsätt och grund. De företag som inser betydelsen, men tidigare inte prioriterat den sortens arbete kan uppfattas som oärliga vilket istället kan ge motsatt effekt.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Borglund, s. 49.

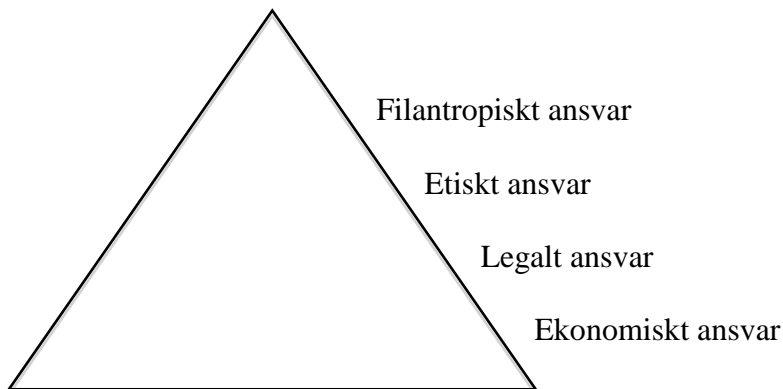
<sup>72</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Enron>, Hämtad 2010-12-13.

<sup>73</sup> Borglund, s. 49.

<sup>74</sup> Borglund, s. 102.

<sup>75</sup> Borglund, s. 63.

### 3.3.3 Carrolls pyramid



Carrolls CSR pyramid beskriver hur företag tar på sig fyra olika stadier av ansvar: det ekonomiska, det legala, det etiska och det filantropiska ansvaret. Företag som uppnår alla fyra stadier av modellen har ett bra CSR-arbete.<sup>76</sup>

Det första steget i pyramiden, *det ekonomiska ansvaret*, beskriver företagets ansvar mot sina ägare att vara vinst drivande. Alla företag har grundats för att erbjuda en tjänst eller en vara till samhället. För att denna tjänst eller vara skulle kunna erbjudas på marknaden krävs att processen inte går med förlust.<sup>77</sup> Vinst tänket utvecklades som incitament för entreprenörer, men med tiden blev det allmänt mål att företagande skulle inte bara generera vinst utan maximera denna.<sup>78</sup>

Precis som att företag har ansvar gentemot ägarna att vara vinstmaximerade har de även ansvar att handla efter lagens regler, *det legala ansvaret*. Detta utgörs normer och regler som företag bör handla efter. Det är ofta så lagar har kommit till, när företag har brutit mot samhällsliga normer. Exempel på legalt ansvar kan vara revisions plikt och arbetsförhållanden i form av arbetsmiljö frågor.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Carroll, Archie B., (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, (July-August 1991) Business Horizons, s. 40, (Nedan Carroll).

<sup>77</sup> Carroll, s. 40.

<sup>78</sup> Jfr ABL 3:3.

<sup>79</sup> Carroll, s. 41.

*Det etiska ansvaret* innebär ett ansvar som inte är lagstadgat utan mer handlingar som alla intressenter som konsumenter, anställda, ägare och samhället i stort förväntar sig att företaget ska handla efter. Det etiska ansvaret har senare år fått ett uppsving i företagsvärlden då dagens generation kräver detta.<sup>80</sup> Det är av stor vikt att det etiska handlandet inte används enbart i marknadsförings syfte, så kallad *Green washing*, där företaget påstår att det tar etiskt ansvar för att tillfredsställa intressenter när de i själva verket inte handlar etiskt på alla aspekter. Ett bra exempel på hur ett företag kan handla utifrån etiska perspektiv kan vara att erbjuda förmåner för anställda eller att inte använda sig av farliga kemikalier vid produktion av produkter etc. Intressenternas etiska perspektiv varierar beroende på land, kultur, målgrupp och behöver därför anpassas utifrån detta.<sup>81</sup>

*Det filantropiska ansvaret* som är det sista steget i Carrolls pyramid innebär att företag handlar för samhällets bästa. Företaget åtar sig mer än vad som förväntas av dem för att gynna alla intressenter. Åtagande skulle kunna innebära bidrag, till att förbättra kommunens skolor, konst eller långsiktigt finansiellt stöd till forskning inom läkarvård. I artikeln, *Instituting Employee Volunteer Programs as Part of Employee Benefit Plans Yields Tangible Business Benefits*, diskuteras hur företag genom att utveckla EVP, employee volunteer program, hjälper samhället samtidigt som deras anställda känner stolthet gentemot sin arbetsplats.<sup>82</sup>

### 3.4 Generation Y

Att behålla arbetstagare kan diskuteras utifrån perspektivet att olika generationer är präglade av olika behov. För att på bästa sätt arbeta med ”retention” är det viktigt för en arbetsgivare att vara medveten om dessa behov och därmed vad som urskiljer generation Y från andra generationer.

---

<sup>80</sup> Carroll, s. 41 f.

<sup>81</sup> Carroll, s. 41 f.

<sup>82</sup> Brenner, s. 4.

### 3.4.1 Generellt om generation Y

Generation Y är den generation som studeras i denna uppsats och i detta avsnitt belyses hur litteraturen uppfattar generation Y. En intressant inledande kommentar av Angelyn Treutel<sup>83</sup> finns i en artikel om ämnet, som svar på frågan om hur man just lockar och behåller sin unga personal i försäkringsindustrin. Treutel menar på att unga människor är väl lämpade för industrin då de gillar att arbeta i team och att arbeta med människor. De har också en angelägen insikt i hur andra ungdomar tänker och är mer skickliga på att få unga människor att bli kunder.<sup>84</sup>

Mer övergripande om generation Y kan det nämnas att de tillhör den generation som omringas av fördomar om illojalitet och ”job-jumping” på arbetsmarknaden. Dessa ”ungdomar” är sannolikt bättre utbildade och teknikkunniga än sina föregångare och därmed kräver de ett annorlunda synsätt på arbete och styrning. De tenderar till att vara mer anpassningsbara, säkra och självständiga, samt icke-skrämda av auktoriteter.<sup>85</sup> Generation Y kännetecknas av sammanhållning och hopp och är födda mellan 1981 och 2000 (ge eller ta några år) och de utger optimism för en bättre värld.<sup>86</sup>

Generation Y har präglats av struktur och ställda krav och har därmed blivit starkt orienterade, väldigt medborgerliga och extremt säkra på sig själva. Det ges vida och många råd både av professorer, konsulter och generella ledare om hur man skall behandla och bemästra denna generation.<sup>87</sup> Dessa ”ungdomar” är inte rädda för att misslyckas utan lär sig via upplevelsebaserat lärande. Generation Y vet hur de ska lägga upp strategier, lösa problem och tar även ansvar för sina beslut. Eftersom denna grupp börjar dominera på arbetsplatser kommer de att utveckla en miljö av

---

<sup>83</sup> Som är “the Treasurer, Vice President, and Chief Intonation Officer of Treutel Insurance Agency and Chair of the Agents Council for Technology (ACT)”.

<sup>84</sup> Suman, s. 2.

<sup>85</sup> Loguercio, Michael, (2009), *Front the Gen X'ers and Millenials: Are you “boomers” listening? Read that again. Are you really listening?*, Insurance advocate, s. 1, (Nedan Longercio).

<sup>86</sup> Blain, Alicia, (2008), *The Millenial tidalwave: Five Elements That Will Change The Workplace of Tomorrow*, s. 1, (Nedan Blain).

<sup>87</sup> Blain, s. 1.



kreativitet, experimenterande och därmed flytta organisationers tankesätt från att vara processororienterade till mer flexibla.<sup>88</sup> Generation Y är välutbildad, sofistikerad och ser nödvändigtvis inte sin karriär som en traditionell väg. De strävar mot utmaningar och detta kan företag ta tillvara på genom att korsutbilda sina anställda, som får en bredare kompetens samtidigt som det gör de mer lojala. Till skillnad från tidigare generationer är generation Y mer benägna att mäta karriär och framgång i termer av livskvalitet och självförverkligande, inte utifrån verkställande rankning. Företag kan nyttja detta genom att ersätta konversationer om karriärvägar och titlar till ”nya upplevelser”.<sup>89</sup>

### 3.4.2 Behov hos generation Y

I *The Millennial Tidalwave: Five Elements That Will Change The Workplace of Tomorrow* skriver Alicia Blain om ett antal specifika egenskaper som generation Y innehar som skapar behov som företag måste tänka på att tillfredsställa. Först och främst bör arbetsgivare ta hänsyn till att teknologi för generation Y är en självklarhet. De föddes in i en datoriserad era och interagerar i den världen och försöker med hjälp av teknologin förbättra och förenkla de vardagliga arbetsuppgifterna som ges. För det andra så är de väldigt team-orienterade och använder gärna sina nätverk för information och hjälp. Generation Y är enligt Blain den generation som präglats mest av etnisk mångfald. De gillar inte bara att se diversifiering på arbetsplatsen, utan nästan kräver det. Förmodligen med anledning av att de är den generation som växt upp med stor mångfald i skolan.<sup>90</sup>

Generation Y tror inte att de är tvungna att förtjäna en befordran eller lönehöjning utan tar det för givet. De vill heller inte jobba på ”nybörjar” uppdrag som normalt ges till unga anställda. Vilket tyder på att de är mycket säkra på sina förmågor och vill få ett genomslag i organisationen så snart de börjar. Coaching och mentorskap ifrån chefer är en central aspekt och är ett

---

<sup>88</sup> Blain, s. 2.

<sup>89</sup> Randall, Stacey, (2010), *Managing the Millennials*, Accounting tomorrow, s. 1, (Nedan Randall).

<sup>90</sup> Blain, s. 3

direktiv till hur de unga arbetstagarna hålls motiverade, engagerade och lojala mot företaget.<sup>91</sup> Generation Y bryr sig om mycket mer än bara pengar, även om det är en betydande faktor krävs mer för att behålla sin personal. De siktar på en mer holistisk uppfyllelse genom att ha kul på jobbet och faktiskt uppnå något som bidrar till samhället i stort. Rachele Ferri skriver om sju pekpinningar till hur man behåller generation Y på arbetsplatsen. Den första pekpinningen speglar generationens stora egon – ge dem ägande. Denna generation vill ta sina egna beslut och ha något de kan kalla sitt. Att ge regelbunden feedback är nästa pekpinne. Arbetsgivare ska visa omtanke om deras utveckling och framsteg, vilket återigen ger en större lojalitet mot de närmsta cheferna. Pekpinne nummer tre och fyra behandlar frågan om hur villigt generation Y vill vara med och hjälpa världen. Organisationen måste visa en helhetsbild, då generation Y vet vad som händer i världen, och i jämförelse till det kan deras egna jobb lätt kännas trivialt vilket kan leda till låg moral och kreativitet. Därmed bör företagen ge sina anställda, generation Y, möjligheten att göra gott. De sista pekpinningarna behandlar hur arbetsgivarna tillmötesgår de ungas krav på att ha roligt på jobbet och deras behov av att vara sociala, bland annat genom att ha tillställningar och lunchmöten.<sup>92</sup>

David Morisson, ordförande för Twentysomthing Inc.<sup>93</sup> konstaterade i en intervju att generation Y kräver mycket befogenhet och vill att världen skall ge efter för deras preferenser. En av dessa är att kunna balansera sitt arbetsliv med privatlivet men de värderar även att kunna ge tillbaka till samhället. För att behålla generation Y måste arbetsgivare svara på dessa preferenser.<sup>94</sup>

Företagen måste göra mer än tidigare för att dra till sig högpresterande anställda och framförallt behålla dem. Ifall arbetsgivare intresserar sina

---

<sup>91</sup> Blain, s. 4.

<sup>92</sup> Ferri, Rachele, (2007), *Talented Millenials Demand Good Ethics, flexibility and Work-life Balace From Potentials Employers*, s.1, (Nedan Ferri).

<sup>93</sup> Twentysomething inc. är ett konsultföretag och forskningsföretag baserat i Philadelphia som fokuserar på generation Y.

<sup>94</sup> Good Business, (2010), *Generation Y and the Great CSR Shift*, s.1, (Nedan Good Business).

anställda i CSR så främjar de medarbetarnas stolthet och lojalitet till sin organisation. Det handlar om konsekvent kommunikation, engagemang och vad företaget står för. Företagen måste engagera generation Y i hela anställningsprocessen men även i det senare dagliga arbetet. Man kan skilja mellan passivt engagemang: som intranät, nyhetsbrev, meddelanden från högre ledarskap och aktivt engagemang: deltagande i strukturerat volontärarbete. Whirlpool exempelvis erbjuder sina anställda fortlöpande aktiviteter med Habitat for Humanity och Lens Crafters. De erfarenheter de anställda får uppleva genom aktiviteterna förändrar många moral, stolthet och lojalitet. Detta leder i sin tur till att företagen får stolta företagsambassadörer och trovärdighet även från utomstående som sprids of med ”word- of- mouth” principen.<sup>95</sup>

### 3.4.3 Generation Y och CSR

Vi har konstaterat i tidigare avsnitt att yngre arbetstagare bryr sig om sociala frågor och miljö. De kommer mer sannolikt att ta anställning i en organisation som värderar samhället och en miljömässig hållbarhet. Generation Y är den överlägset mest analyserade och spännande generationen hittills. Den består av individer som är extremt ambitiösa och har höga förväntningar på samhället i stort. De är beredda att belöna eller bestraffa ett företag beroende på dess engagemang för sociala/miljömässiga orsaker. Därmed bör CSR betraktas som en lojalitetsstrategi för samarbete med denna generation. Generation Y vill känna att de genom sitt arbete bidrar till att göra världen till en bättre plats och vill därmed att deras arbetsgivare ger de befogenheter och verktyg till att göra detta.<sup>96</sup>

Det CSR som började som en extern efterfrågan från olika intressenter för övergår nu mot ett inre tryck. I slutet av 2007 utförde Net Impact, ett internationellt nätverk av befintliga och nya ledare inom CSR en undersökning av över 2400 studenter ifrån diverse universitet i USA och

---

<sup>95</sup> Cone Inc. in collaboration with AMP Agency, ( 2006), *The 2006 Cone Millennial Cause Study*, s. 5, (Nedan Cone Inc.).

<sup>96</sup> Cone Inc., s. 7.

deras koppling till CSR. Över 73% svarade att de kommer att söka anställning på socialt ansvarstagande företag och över hälften sa att de kommer att diskutera sitt intresse för CSR med sin potentiella arbetsgivare.<sup>97</sup>

Det har gjorts statistiska undersökningar kring generation Y och deras moral och etik. Kellie A. McElhaney som bland annat är grundare av Centrum för ansvarsfullt företagande vid University of California har i en rapport publicerat att 79 % av generation Y vill arbeta för företag som starkt engagerar sig i CSR men även att 56 % kommer att vägra att arbeta för ett företag som inte är engagerade och deltar i CSR. För andra året i rad överträffar höga etiska normer (36 %) finansiell styrka (26 %) som det karakteristiska drag eleverna leta efter när de söker anställning.<sup>98</sup>

Som vi diskuterat i föregående text kommer personer tillhörande generation Y välja arbetsgivare efter deras CSR-program och inte endast utifrån faktorer som lön eller starka varumärken, eftersom arbetet ses som en förlängning av individens identitet.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Cone Inc, s. 6.

<sup>98</sup> Ferri, s. 1.

<sup>99</sup> Good Business, s. 1.

# 4 Empiri

I detta avsnitt redogörs de empiriska undersökningar vi genomfört, det vill säga en fokusgruppundersökning, en enkätundersökning samt intervju med Trygg Hansas ansvariga för CSR och HR.

## 4.1 Trygghansa

I detta avsnitt följer en närmare beskrivning av vårt fallföretag, Trygghansa. Beskrivningen syftar till en allmän insikt i vad företaget arbetar med och närmare om deras arbete med CSR.

### 4.1.1 Allmänt om Trygghansa

Trygg Hansa är ett ledande företag inom svensk försäkring med cirka 2000 medarbetare och verksamhet på ett 30-tal orter i landet. Året 1999 såldes Trygg Hansa av den tidigare ägaren SEB till det danska bolaget Codan. Åtta år senare förvärvades både Codan och Trygg Hansa av den internationella försäkringskoncernen RSA. Koncernen är en av de sex ledande försäkringsbolag världen över och har uppåt 24 000 medarbetare. I Sverige är Trygg Hansa och Akksam de RSA varumärken som är aktiva medan exempelvis RSA verkar i Danmark under varumärkena Codan, PrivatSikring och Tre Kroner.<sup>100</sup> Trygg Hansa vänder sig till både företag och privatkunder. De är marknadsledande inom barnförsäkringar.<sup>101</sup>

Under den negativa konjunkturutvecklingen 2009 påverkades även Trygg Hansa, dock kunde de ändå visa upp ett stabilt resultat.<sup>102</sup> Enligt deras årsredovisning bygger företagets framgång på deras förmåga att attrahera samt behålla de bästa medarbetarna. Ambitionen är att erbjuda en

---

<sup>100</sup> Trygg Hansa, [www.trygghansa.se](http://www.trygghansa.se), (Nedan Trygg Hansa).

<sup>101</sup> Trygg Hansa.

<sup>102</sup> Trygg Hansas årsredovisning:

<http://www.trygghansa.se/sitecollectiondocuments/pdf/Trygg-Hansa%20ARSRED%202009.pdf>, (Nedan Trygg Hansas årsredovisning).

internationell och sund arbetsplats, som tar hänsyn till medarbetarnas individuella behov av utveckling och flexibilitet. Lönsam tillväxt och en ökad attraktionskraft som arbetsgivare, kan bara uppnås genom nöjda, kompetenta och engagerade medarbetare enligt rapporten. Då fokus ligger på de anställda ger Trygg Hansa ut en medarbetarundersökning vart år. Denna visade 2009 att företaget har fått väldigt positiva betyg vad gäller nöjdhet och engagemang. Däremot behöver Trygg Hansa bli bättre på att säkerställa att medarbetarna upplever att de arbetar med uppgifter som ger de möjlighet att komma till sin rätt. Detta försöker organisationen göra med hjälp av exempelvis lokala och globala karriärutvecklingsprogram som moderbolaget RSA ger tillgång till. Företaget jobbar även med att öka mångfalden bland medarbetarna och få in fler kvinnor i ledarpositioner. I framtiden skall fler resurser satsas på att utveckla de anställdas fullständiga potential.<sup>103</sup>

”Outbound” är en avdelning på Trygg Hansa som finns i två städer, Malmö och Växjö. Denna avdelning sköter främst försäljning av sakförsäkringar till privatkunder. Både till befintliga samt nya kunder. Försäljningen sker via telefon. Lönen grundas på fast månadslön och provision. I och med att företaget vill ha en hög försäljning och mycket av lönen är provisionsbaserad utbildas personalen i bland annat säljtekniker vid upprepande tillfällen. Säljkåren består till stor del av personer som befinner sig i åldrarna 18-30 och stannar i genomsnitt 1,5 år på denna avdelning.

#### **4.1.2 Om trygghansas arbete med CSR**

Trygg Hansa har som vi tidigare nämnt ett omfattande arbete med CSR, vilket var en anledning till att vi valde företaget som fallföretag i vår studie. Trygghansa har valt att dela upp intressenter som påverkas av företagets

---

<sup>103</sup> Trygg Hansa- årsredovisning (2009)

handlingar i fyra underkategorier, miljö, samhälle, kund och medarbetsinitiativ.<sup>104</sup>

Under kategorin miljöinitiativ har Trygg Hansa bland annat nyligen anordnat en klimatvecka där målet har varit att inspirera de anställda att tänka klimatsmart. Tävlingar som hur man kör med minsta möjliga CO2 utsläpp och servering av klimatsmart mat i kontorets kafeteria är bara några av projekt som fanns med på veckans agenda<sup>105</sup>. *Att vi sätter fokus på Klimatet ser jag som en Naturlig del i vår strategi*<sup>106</sup>, menar Johan Eriksson, en av de CSR-ansvariga på Trygg Hansa. Under 2009 har företaget även minskat sitt lokala koldioxidutsläpp med 5 % då företaget implementerat en ny resepolicy. Denna har framförallt påverkat medarbetarna att resa med kollektivtrafik, men även att arrangera fler videokonferenser istället för att förflytta sig mellan kontoren.<sup>107</sup>

För att medarbetare ska trivas på arbetsplatsen och vilja stanna finns en rad initiativ från Trygg Hansas sida. En av dem är att under så kallade *world-café* möten och workshops ge medarbetarna möjligheten att diskutera befintliga strategier samt ge förslag till framtida förbättringar. Trygg Hansa är också angeläget om att det finns utvecklingsmöjligheter för de anställda. Genom en rad karriärsutvecklingsprogram har de anställda möjlighet att förbättras yrkesmässigt och byta tjänst inom företaget.<sup>108</sup>

För att ge det där lilla extra till kunderna erbjuds till exempel *miljötest* av kunders bilar som är försäkrade via Trygg Hansa. För att företaget ska behålla sina nöjda kunder genomfördes 2009 respektive 2008 undersökningar där kunder förfrågades om deras försäkring uppfyllde deras behov. Trygg Hansa erbjuder även gratis arbetsförsäkring till frivilligarbetare och gratis överfallförsäkring till äldre. På så sätt har kunder

---

<sup>104</sup> Trygg Hansa, <http://csr.trygghansa.se/#/kapitel=294>, Hämtad: 2010-12-12, (Nedan Trygg Hansa CSR).

<sup>105</sup> Trygg Hansa, <http://csr.trygghansa.se/#/kapitel=294>, Hämtad: 2010-12-12, (Nedan Trygg Hansa CSR).

<sup>106</sup> Johan Eriksson CSR-ansvarig, <http://csr-trygghansa.adnuvo.com/#/kapitel=261>, hämtad:2010-12-20.

<sup>107</sup> Trygg Hansa CSR.

<sup>108</sup> Trygg Hansa CSR.

möjlighet att teckna nya försäkringar utan att nödvändigtvis behöva betala extra för de tjänsterna.<sup>109</sup>

För att förbättra samhället i sig har Trygg Hansa genom sitt *projekt Tuff, Sund och Synlig* informerat barn och föräldrar om säkerhet i hopp om att minska barnolyckor. Detta ha även skett genom utdelning av trafikvästar och genom samarbete med Astrid Lindgrens barnsjukhus. Trygg Hansa har även en tradition av att dela ut reflexer till morgontrafikanter i alla åldrar och en lång historia av att skänka livbojar till kommuner runt om i landet.<sup>110</sup>

För att ta på sig ytterligare ansvar har Trygg Hansa under 2010 genomgått så kallade *volontärveckor*. Företaget har etablerade samarbete med ett antal NGO:er företag (Non Government Organizations). Genom samarbetet kan Trygg Hansa tillföra kapital och annan hjälp till de icke vinstdrivande företagen som i sig jobbar för en bättre framtid. Under en vecka hjälpte alla frivilliga inom TryggHansa någon av följande tre NGO-företagen, Myrorna, Världsnaturfonden och Röda korset.<sup>111</sup>

## 4.2 Fokusgruppen

I avsnittet nedan redogörs först övergripande om den diskussion som fokusgruppen fördes. Gruppens uppfattning åtföljs av en presentation av den kvantitativa delen av undersökningen.

### 4.2.1 Fokusgruppens övergripande uppfattning

Som nämndes ovan i metodavsnittet fick fokusgruppen främst svara på och diskutera kring frågan: *Vilka krav tror ni att generation Y har på sin arbetsgivare?* Gruppen började med att diskutera generation Y:s frihetsbehov och krav på flexibilitet. Som exempel gavs att tidigare generationer utbildade sig till ett yrke och höll sig till det resten av livet. Nu

---

<sup>109</sup> Trygg Hansa CSR.

<sup>110</sup> Trygg Hansa CSR.

<sup>111</sup> Trygg Hansa CSR.



kan de unga byta jobb ”*hipp som happ*” säger en deltagare och resten av gruppen instämmer i att det finns en skillnad mellan generation Y och X. Diskussionen förs vidare till hur arbetsgivare bör agera, det vill säga hur dessa chefer ska hantera deras anställdas behov och krav för att de ska trivas på arbetsplatsen. Gruppen tar upp att det är viktigt att vara närvarande i större utsträckning, engagera sig i den anställda samt få medarbetaren att själv engagera sig i sitt arbete och i företaget. Vidare tog fokusgruppen upp de faktorer som de ansåg vara de viktigaste att arbeta med för att ens anställda ska vara nöjda på/med jobbet. Beröm, skapa en gemenskap, belöna, roligt på jobbet och samarbete var några av de punkter som gruppen tog upp. De nämnde även exempel på hur de faktiskt arbetar med att uppnå dessa krav/behov. En deltagare berättade om projekt som var menade till att få de anställda att utveckla sin fulla potential och därmed utvecklas personligt både på jobbet och i privatlivet (*Unlocking your full potential*). Det är viktigt menar gruppen att vara mindre ”chefer” och mer ledare. Personliga relationer har enligt fokusgruppen fått en ökad betydelse mellan chefer och medarbetare. De beskriver relationer som mindre militärisk i yngre generationer. Gruppen har dessutom uppfattningen om att generation Y konstant behöver bekräftelse och ”ompyssling”. De behöver en klapp på axeln för att de kommit i tid och utfört deras arbete, även om det egentligen är en självklarhet och skyldighet. Medlemmarna i gruppen är noga med att poängtera att de anser att generation Y skiljer sig i beteende och attityder mellan den tidigare och den senare delen av generationen och de tycker inte att dessa ska ingå i en och samma kategori. Vid frågan om vad de tror en nyanställd har för krav på företaget svarar de att i denna bransch och på denna avdelning (”Outbound”) så handlar det mycket om pengar, lön och belöning på olika sätt. De anser att generation Y värderar pengar högt och är väldigt individualistiska. Diskussionen fortsatte till huruvida de anställda prioriterar lön över att må bra på jobbet och vara nöjd med sina uppgifter. Sammanfattningsvis kom de fram till att en anställd inte presterar bra om denna inte trivs på jobbet, men samtidigt är lön en viktig drivkraft. För att behålla personal behöver arbetsgivaren få generation Y till att tänka i banor med långsiktiga mål, vilket gör att de stannar längre i sin nuvarande position. Samtalen fortsatte kring CSR och hur pass etiskt inriktade dessa

chefer tror att generation Y är. Uppfattningen att status är en viktig faktor för generation Y togs upp och en gruppmedlem ansåg att detta kan leda till att individen väljer ett företag som har dåliga CSR vanor och kanske rent av är oetiska, men har en hög status. Samtidigt så säljer inte de anställda produkten effektivt om de inte tror på den, i alla fall inte i den mån som kanske krävs. Fokusgruppen säger även att generation Y är mer benägen att lura folk än tidigare generationer. En representant i gruppen berättar ; *”vissa lurar sig själva, vi vet mycket mer om våra företag och den marknad vi jobbar på än vad vi erkänner för oss själva och ibland är man blind för det enbart för att man behöver ha pengar i fickan och mat på bordet.”* En gruppkollega fortsätter: *”Det som också är intressant är Maslows behovspyramid, behöver du de pengarna som din arbetsgivare erbjuder, eller har du ett annat jobb att gå till? Om man behöver pengarna så tror jag att man blundar, då har denne inga alternativ. Sen handlar det mycket om man själv är med om det omoraliska som sker, sitter jag på skadeavdelningen och inte betalar ut pengar då mår man kanske inte bra men sitter man inte där, ja då påverkas man inte på samma sätt. Så det handlar mer om ens egna arbetsuppgifter än företaget och arbetsgivaren. Drabbar det mig eller någon annan där borta?”*

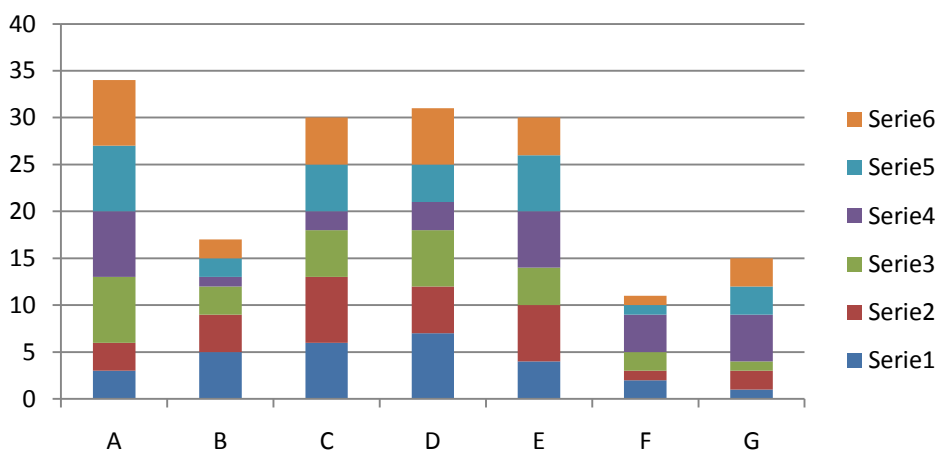
Om det går ut över individen i generation Y och de känner att de är med om något hemskt så kanske denne reagerar, men kommer det inte fram så bryr sig inte den anställde är fokusgruppen överens om att tro/tycka. Detta gäller speciellt stora bolag som till exempel Skandia. *”Jag tror inte folk hade slutat utan folk finner sin egen tolkning och försöker få det som företaget gör fel till något bra”* nämner en gruppmedlem och resterande nickar instämmande. Det skiljs dock åt mellan åsikterna då frågan ställs om huruvida ett företag kan behålla sina anställda med hjälp utav CSR. Åsikter som tas upp är att en lagkänsla ej kan skapas genom CSR, kanske till viss del men då måste förväntningen om CSR-arbete funnits redan från början hos individen. En del av fokusgruppen anser att om företaget syns i bra sammanhang så kan varumärket bli något som den anställde kan vara stolt över och därmed stannar längre. Avslutningsvis kan vi nämna att cheferna

ansåg att de arbetade mer med andra verktyg än CSR för att behålla sina anställda.

## 4.2.2 Fokusgruppen rangordnar

Gruppen fick tillsammans lista ett antal faktorer som ansågs vara viktiga för en arbetsgivare att arbeta med för att behålla generation Y. Dessa sju faktorer fick sedan värderas/rangordnas individuellt från ett till sju, beroende på hur viktiga de uppfattades, samt hur pass väl Trygg Hansa arbetar med dessa. De sju kriterierna är; (A) Personlig utveckling, (B) Engagemang, (C) Lön, (D) Roligt på jobbet, (E) Bekräftelse, (F) Samarbete, samt (G) Flexibilitet. Nedan ges resultaten. Serierna 1-6 representerar cheferna och varje stapel representerar totalsumman samt hur många poäng varje chef har givit just den parametern, vilket visar på att det finns meningsskiljaktigheter/samstämmighet mellan cheferna. Diagram 1 avser frågan: Vilken motivationsfaktor som är viktigast? Medan det andra diagrammet visar hur fokusgruppen tycker att Trygghansa arbetar med dessa faktorer.

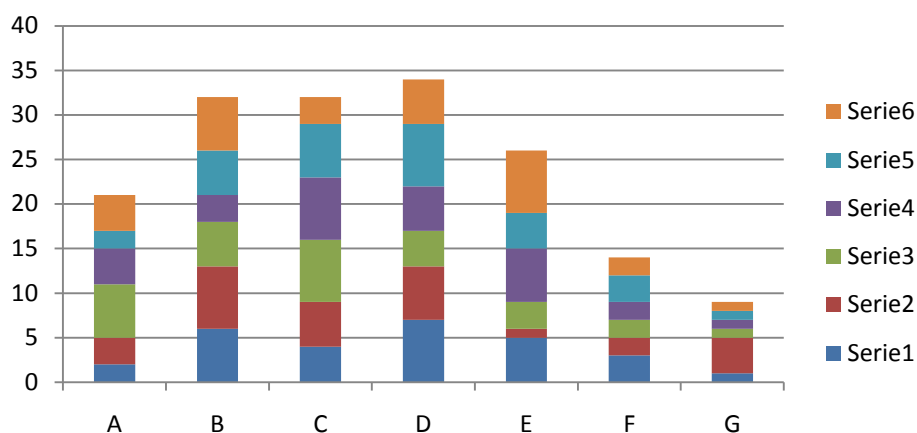
**Diagram 1**



Från resultatet kan vi tolka att faktor A, det vill säga personlig utveckling, är det viktigast för generation Y som motivationsfaktor enligt fokusgruppens

uppfattning. Strax därefter följer lön, bekräftelse samt roligt på jobbet, vilka skiljer sig relativt lite åt poängmässigt.

**Diagram 2**



Resultatet tyder på att cheferna anser att Trygg Hansa främst arbetar med engagemang, lön och roligt på jobbet. Vi kan på resultatet se att det finns skillnader mellan de diagram som nu visas.

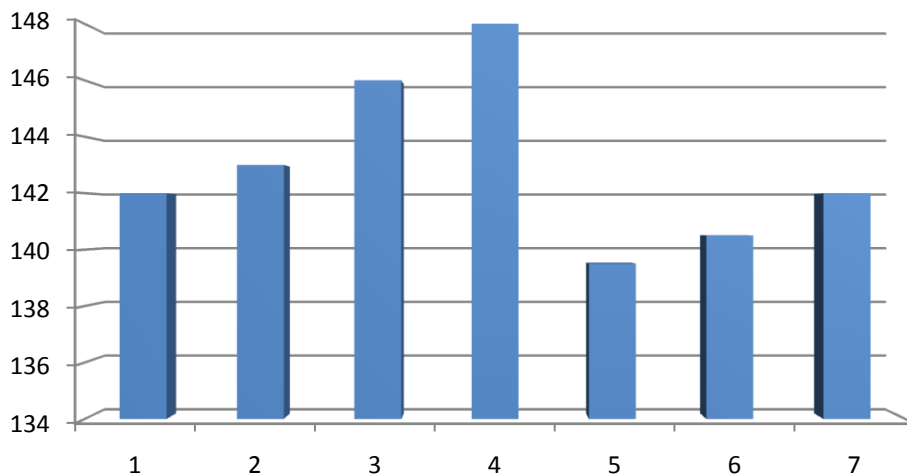
## 4.3 Enkätundersökningen

Enkätundersökningen består av två delar, värdering och rangordning av behov samt hur respondenterna ser på de etiska perspektiven. Denna uppdelning beror på de områden som frågorna i enkäten inriktats mot.

### 4.3.1 Värdering och rangordning av behov

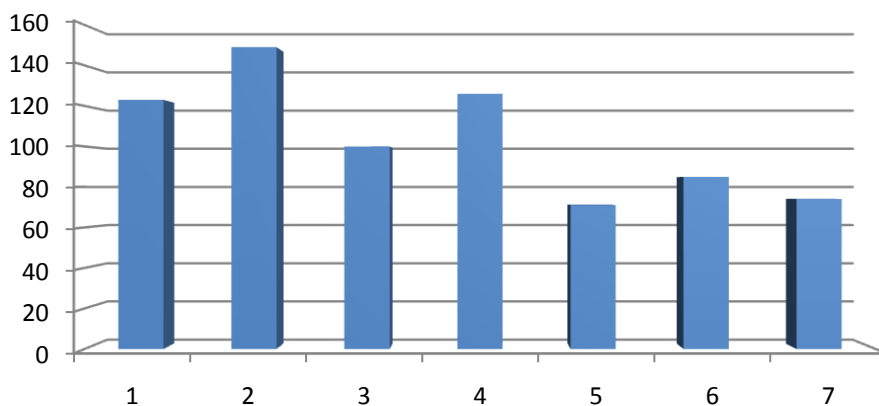
I de första frågorna 1-7 fick enkätsvararen ta ställning till påståenden om hur viktiga motivationsfaktorerna var för den anställda på arbetsplatsen. De sju frågorna gav enkätrespondenten möjligheten att ta ställning till faktorerna: personlig utveckling, engagemang från arbetsgivaren, lörens betydelse, roligt på jobbet, bekräftelse från arbetsgivare, samarbete på arbetsplatsen och flexibilitet. Om respondenten ansåg att till exempel personlig utveckling i fråga 1 var betydelsefullt instämde denna maximalt med påståendet om dess betydelse. Vid summering av vad enkätsvararna har ansett betydelsefullt eller inte, har de olika faktorerna fått olika mycket

poäng. Vi kan till exempel tydligt urskilja från nedanstående diagram att faktor 4, att ha roligt på arbetsplatsen, har visat sig mest betydelsefullt för respondenterna.



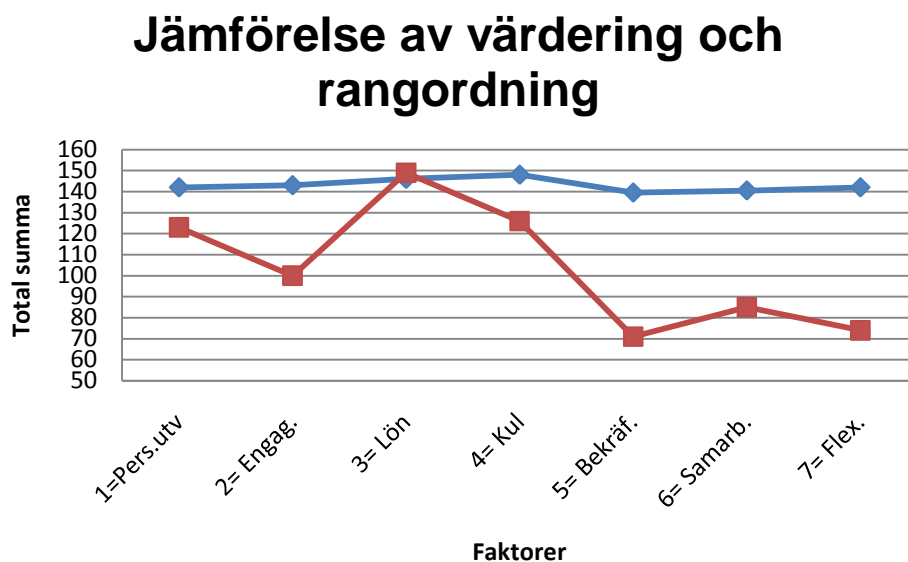
1. Personlig utveckling, 2. Engagemang, 3. Lön, 4. Roligt på jobbet, 5. Bekräftelse, 6. Samarbete, 7. flexibilitet.

I fråga nummer 8 fick de anställda istället rangordna de 7 faktorerna där den faktor som hade mest betydelse fick en sju medan den faktor som betyder minst fick en etta. På så sätt blev respondenten manad att rangordna faktorerna till skillnad från de föregående 7 frågorna där respondenten kunde välja att värdera alla faktorer lika om så önskades.



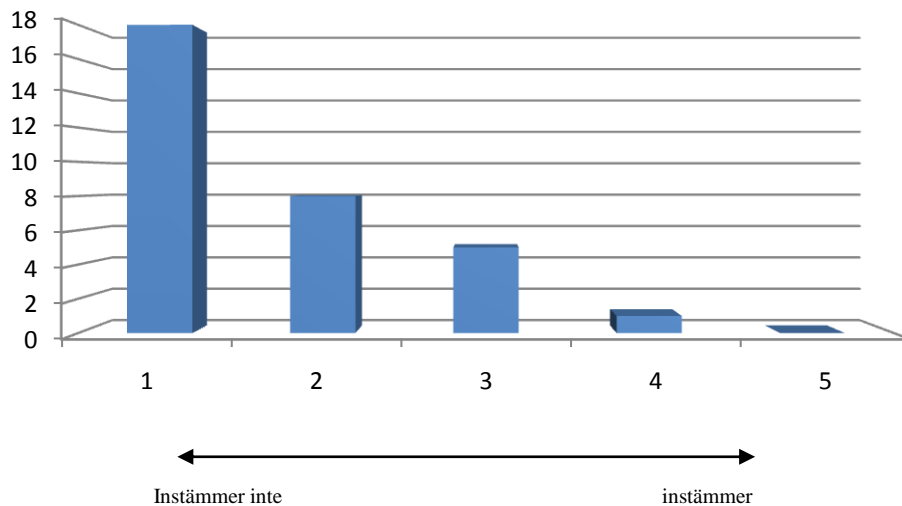
1. Personlig utveckling, 2. Lön, 3. Engagemang, 4. Roligt på jobbet, 5. Bekräftelse, 6. Samarbete, 7. Flexibilitet.

I diagrammet nedan representerar den blå linjen en summering av vad de anställda rangordnar högst (fråga 8) medan den röda linjen representerar hur betydelsefull var och en av de sju faktorerna är för den anställda (fråga 1-7). Vi kan till exempel se att roligt på jobbet fick högst poäng vid värderingen tillskillnad från vid rangordningen där lön prioriterades högst. Vi kan även urskilja av den röda linjen att de anställda är ganska måna om att arbetsplatsen har alla faktorer då dessa har fått höga tal med hyfsad liten variation.



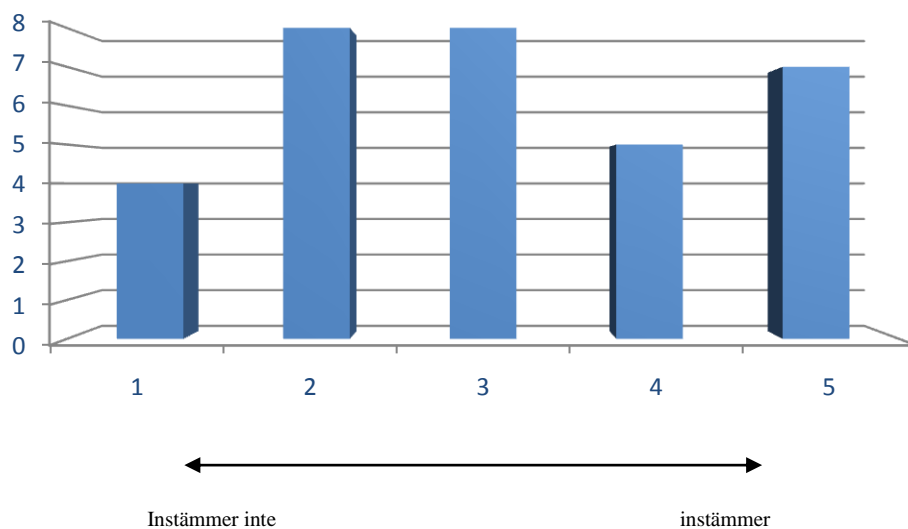
#### 4.3.2 Hur ser enkätrespondenterna på de etiska perspektiven

För att få reda på de etiska perspektiven fick respondenten i fråga 10 att ta ställning till deras privata ansvarstagande. Respondenten fick ta ställning till följande påstående: Du är i affären och handlar och väljer mellan två varor, du väljer den ekologiska/fairtrade som är lite dyrare än den andra produkten. Stämmer detta?



I diagrammet ovan kan vi tydligt läsa att de flesta respondenter inte skulle välja att köpa Fairtrade produkten.

I fråga nummer 11 fick respondenten ta ställning till hur denna skulle agera vid val av jobb. Påståendet i frågan lät såhär: Du står inför ett svårt val, du har fått två jobberbjudanden ena på ett företag som jobbar i linje med dina värderingar och erbjuder en bra lön. Det andra erbjudandet, på ett företag som inte representerar din uppfattning om etik men erbjuder högre lön. Du väljer företaget som representerar dina värderingar med sämre lön. Instämmer du?

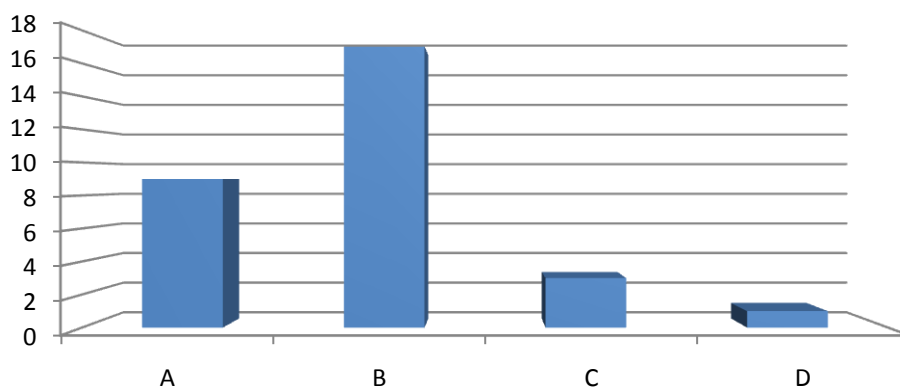


I denna fråga fick vi ganska varierande svar, det visade sig att de flesta av respondenterna är antingen neutrala till frågan eller skulle välja jobbet med mer lön även om det är det mindre etiska alternativet.

I nästkommande fråga valde vi att be respondenten att ställa sig till nedanstående påstående:

Du jobbar som försäljare. En produkt kommer in i produktutbudet som inte riktigt fungerar på det sätt för kunderna som är utlovat, vissa drabbas till och med på ett negativt sätt. Hur skulle du agera gentemot kunderna/din arbetsgivare?

- A) Jag säljer in de goda egenskaper som finns i produkten och om det visar sig att det inte fungerar för vissa kunder så är det inte mitt problem. Jag väljer lön framför kunders nöjdhet.
- B) Jag säljer in produktens goda egenskaper men är noga med att förklara nackdelarna, vilket givetvis kan leda till att fler tackar nej men det känns rätt.
- C) Jag säger upp mig då jag anser att företaget handlar oetiskt och det krockar med mina värderingar.

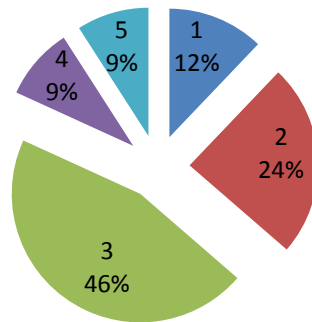


Det visade sig att de flesta respondenter valde att informera köparen om produktens eventuella brister fast att detta skulle kunna leda till en förlorad försäljning.

I fråga nummer 13 blev respondenten ombedd att markera på en linje hur betydelsefullt, på arbetsplatsen, det etiska handlandet är. På en linje med siffrorna 1 till 7 blev genomsnittet av de svarande 4,7 alltså lite över medel.

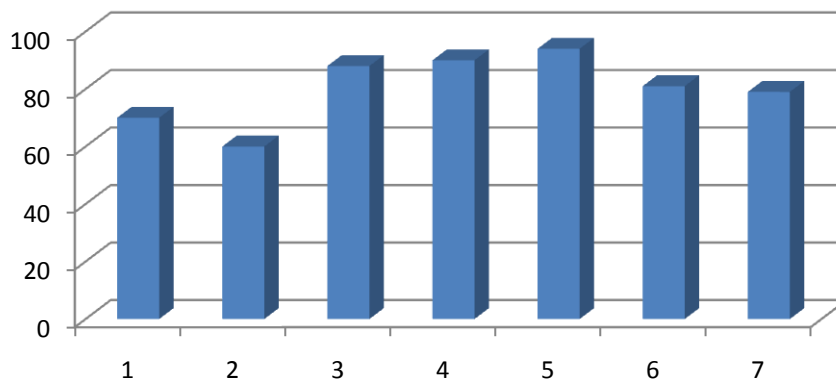


I fråga nummer 14 fick respondenterna svara på hur de uppfattade Trygg Hansa arbete med CSR. Vi valde att kategorisera svaren med variablerna, 1. Vet ej, 2. Inget svar, 3. Bra, 4. Annat och 5. Sådär/dåligt:



Som presenterat i cirkeldiagrammet ovan har det största antalet respondenter valt att svara att Trygg Hansas CSR arbete är bra. Dock är det 24% som valt att inte svara på frågan eller valt att inte kommentera.

I fråga nummer 15 fick respondenterna möjlighet att svara på hur de uppfattar Trygg Hansas "retention" arbete utifrån de sju faktorer cheferna i fokusgruppsintervjun listade.



1= Personlig utveckling, 2=Lön, 3= Engagemang, 4= Roligt på jobbet, 5=Bekräftelse, 6=Samarbete, 7= Flexibilitet.

I Diagrammet kan vi se att den faktor som flest uppfattat att Trygg Hansa jobbar med för att behålla personal är bekräftelse till anställda, tätt följt av att ha roligt på jobbet.

I sista frågan fick respondenterna markera var på en linje mellan ett till sju de anser att Trygg Hansa värderar de etiska perspektiven, den genomsnittliga siffran blev 4,88. Alltså återigen lite över medel.

## 5 Analys

I detta avsnitt kopplas teori och empiri samman. Detta sker genom att först applicera de teorier som behandlats ovan på Trygg Hansa. Avsnittet inleds med motivationsteorier för att kategorisera vad teori och empirin prioriterar i form av incitament. Under motivationsteorier ses särskilt till Maslows behovspyramid i förhållande till Trygg Hansa och deras generation Y arbetstagare för att analysera behoven dessa upplever. Sedan ses det till Carrolls pyramid för att diskutera hur långt kommet Trygg Hansa är i sitt arbete med CSR. Efter dessa delar behandlas särskilt de skillnader som framkommit mellan teori och empiri för att söka anledningar till dessa differenser och därigenom möjliggöra slutsatser. Avsnittet avslutas med en summering av uppsatsens centrala slutsatser och därefter förslag till framtida forskning.

### 5.1 Teori applicerad på empiri

I följande avsnitt appliceras de teorier som presenterats under avsnitt tre på Trygg Hansa. Appliceringen av teorin syftar till att skapa en förståelse för de förhållanden som gäller för vårt fallföretag.

#### 5.1.1 Motivationsteorier applicerade på Trygg Hansa

I kapitel tre beskrivs tre motivationsformer som påverkar en individ olika mycket. En individ kan motiveras särskilt av inre motivation, men det innebär inte att interaktiv och instrumentell motivation inte har betydelse. Nedan beskrivs hur litteraturen, personerna i fokusgruppen och respondenterna på enkäten skulle bedöma vad generation Y motiveras av. I detta avsnitt analyseras alltså hur fokusgruppen, enkäten och litteraturen kan tänkas placera generation Y i motivationstriangeln. Avsnittet avslutas med en summering som visar hur de förhåller sig till varandra.

### 5.1.1.1 Motivationstriangeln

#### Litteraturens plats i motivationstriangeln

För att kunna avgöra hur litteraturen förhåller sig till generation Y och vad de motiveras av måste vi först se tillbaka på hur generation Y beskrivs av doktrin. Det som är återkommande i beskrivningen av generation Y under avsnitt tre är att denna åldersgrupp är medborgerliga, vill bidra till samhället, betonar företagens sociala ansvar och miljömässig hållbarhet. Dessa krav kan alla knytas till frågor kring CSR. Litteraturen lägger på så sätt stor tyngd vid att generation Y bryr sig mer än föregående generationer om frågor som rör vår omvärld och de etiska aspekterna. Samtidigt lyfter litteraturen flera aspekter som är betydelsefulla om vad som karakteriserar generation Y. Däribland omnämns att lön alltid är en faktor som motiverar, men att den inte är ensam som motivationsfaktor. Andra motivationsfaktorer är flexibilitet, livskvalitet, självförverkligande, ägande, kul på jobbet och samtidigt möjlighet till utveckling.

Litteraturens uppfattning av generation Y kan relateras till de olika motivationsteorierna. I förhållande till instrumentell motivation projicerar författarna bilden att även om lön är en faktor, är den endast en av många och vilket kan tydas som att andra faktorer än lön anses vara viktigare för att motivera generation Y. Med andra ord framställs inte lön som det primära sättet att motivera generation Y.

Vidare om litteraturens uppfattning i förhållande till inre motivation, framhåller denna inte i så stor utsträckning att den inre motivationen är vad som präglar generation Y. Viss behandling sker dock, till exempel ska självförverkligande vara viktigt och är ett behov hos generation Y. ”Ägande” kan förstås som en form av tillhörighet och även bekräftelse. Betydelsen av den inre motivationen för generation Y förstärks då Herzbergs tvåfaktorteori relateras till litteraturens bild av vad som motiverar generationen. Författarnas behandling av motivationsfaktorer pekar på att personlig utveckling kan höra till ”satisfiers”, medan lön och företagspolitik skulle kunna uppfattas som ”dissatisfiers”. Faktorena ska enligt Herzberg

förstås som att lön och företagspolitik (oavsett hur den ser ut) inte kan ge upphov till tillfredsställelse utan endast avsaknad av otillfredsställelse. Däremot kan arbete med personlig utveckling och arbete som kan knytas därtill frammana tillfredsställelse och inre motivation. Just litteraturens inriktning på personlig utveckling i olika former tyder på betydelsen av inre motivation hos generation Y. Allt som allt verkar den inre motivationen vara relativt viktig för generation Y enligt litteraturen.

Den tredje motivationsteorin är den interaktiva. I litteraturen finns i förhållande härtill en del som tyder på att denna form av motivation är särskilt viktig för generation Y. Den interaktiva motivationen är som framgår av avsnitt 3.2.1.3 den sociala dimensionen av motivation. Som inledningsvis nämndes i detta avsnitt är litteraturen enig om att generation Y prioriterar frågor som är relaterade till CSR. Den interaktiva motivationen är anknuten till frågor kring bland annat värderingar, moral och identitet. Litteraturens beskrivning av att det är centralt för generation Y att bry sig om sin omvärld och att företag ska ta socialt ansvar, tyder på en stark tonvikt på interaktiv motivation. Den interaktiva motivationen kan som Alvesson och Svenningsson gör förhållas till motivation relaterad till värderingar, moral, identitet med mera. De olika motivationsfaktorererna inom interaktiv motivation kan diskuteras utifrån vad litteraturen uppfattar att generation Y motiveras av. *Normen* för hur litteraturen uppfattar generation Y bör förstås som att generationen är utåtriktad, på så sätt att de värderar frågor om hur de förhåller sig till sin omvärld och hur omvärlden förhåller sig till individen. Mer specifikt kring de resterande två motivationsfaktorererna Alvesson och Svenningsson ser närmare på, *ömsesidighet och identitet*, kan dessa återkopplas till normen om vad litteraturen uppfattar att generation Y motiveras av. Ömsesidigheten är uppenbar i litteraturens sätt att se på generation Y, genom att verka för frågor som påverkar omvärlden får individen respons. Den sista motivationsfaktorn Alvesson och Svenningsson berör, identitet, får i förhållande till doktrinens uppfattning av generation Y anses vara av stor vikt. Som författarna skriver identifierar sig arbetstagare ofta med organisationen de arbetar för, därför bör det av nödvändighet vara så att

generation Y i förhållande till hur litteraturen beskriver dem, bryr sig särskilt om hur företag profilerar sig. I litteraturen om CSR framkommer att då generation Y väljer arbete kommer de att studera företagets CSR-program eftersom arbetsgivaren ses som en förlängning av individens identitet. Sammanfattningsvis lägger litteraturen alltså stor tyngd på interaktiv motivation i förhållande till generation Y.

## **Fokusgruppens plats i motivationstriangeln**

Nu när litteraturens syn på de tre motivationsteorierna behandlats kan det istället ses till hur fokusgruppen uppfattade generation Y och vad de tror att de motiveras av. Därigenom kan empirin förhållas till teorin om motivation. I avsnitt 4.2 finns en beskrivning av fokusgruppens uppfattning och även hur de rangordnade generationens behov. Under diskussionen i fokusgruppen var det tydligt att de uppfattade generation Y på bland annat två sätt; pengainriktade och egocentriska. Denna bild blev under diskussionens framfart mer nyanserad och som tabellerna under avsnitt 4.2.2 visar hamnade lön och bekräftelse högt, men ej högst.

I förhållande till instrumentell motivation var fokusgruppen entydig. Belöningar uppfattades som centralt för att motivera generation Y. Särskilt nämndes att incitament i form av lön var av stor vikt för generationen, därför får instrumentell motivation enligt fokusgruppen ha en mer central roll än vad litteraturen uppfattar att just lön har.

Som gjordes i förhållande till litteraturen kan den inre motivationen diskuteras utifrån Herzbergs tvåfaktorteori och Maslows behovstrappa.<sup>112</sup> Enligt Herzbergs teori bör inte lön vara vad som motiverar generation Y, då lön tillhör ”dissatisfiers” som endast kan ge upphov till avsaknad av otilfredsställelse. Här finns alltså en kraftig krock mellan litteraturens uppfattning och fokusgruppens. Fokusgruppens fokusering på betydelsen av lön som motivatorisk faktor kan uppfattas som ett argument för att den inre

---

<sup>112</sup> Maslow behovspyramid diskuteras närmare i nästföljande avsnitt.

motivationen är mindre viktig för generation Y. Samtidigt betonar fokusgruppen element som kan kopplas till "satisfiers" exempelvis personlig utveckling och bekräftelse som viktigt. Därutöver nämns även att de anställda upplever arbetet som tillfredsställande och trivs med vad de gör. Dessa förutsättningar talar alltså för att den inre motivationen ändå är central för generation Y:s motivation. Generation Y får därmed enligt fokusgruppen uppfattas som att de lägger vikt vid inre motivation.

Den sista formen av motivation är den interaktiva och enligt fokusgruppen är det den som Trygg Hansas anställda, som tillhör generation Y, bedömer som minst viktig ifråga om motivation. Under den inledande diskussionen nämns överhuvudtaget inte frågor som rör identitet, moral, sociala grupper och standards. Intresset för dessa frågor verkar enligt fokusgruppens uppfattning om generation Y vara lågt, vilket sätts i samband med individens fokus på det egna och incitament, det vill säga inre och instrumentell motivation. I förhållande till normer, ömsesidighet och identitet tillägger inte fokusgruppen mycket. Diskussionen kring motivatoriska faktorer rör i stor utsträckning inte det som vi i uppsatsen behandlat under CSR.

### **Enkätrespondenternas plats i motivationstriangeln**

Sist kvar att förhållas till motivationstriangeln är respondenternas ställning. Enkäten strävar på flera sätt till att ta reda på vad respondenterna värderar och hur de rangordnar olika motivationsfaktorer. Fråga 1-8 visar allra tydligast skillnader i vad respondenterna uppfattar som viktigt och hur viktigt dessa är i förhållande till varandra. Fråga 9-12 handlar mer om att få fram hur respondenterna tänker kring vissa utvalda etiskt inriktade frågor.

I förhållande till instrumentell motivation är det tveklöst så att Trygg Hansas anställda som tillhör generation Y rangordnar lön högst enligt enkäten. Motivation i form av instrumentell motivation uppfattas alltså av respondenterna som särskilt viktigt då de olika behoven rangordnas. Mot denna uppfattning får ställas att då de olika behoven betygsätts på en femgradig skala är skillnaderna små, på så sätt är det svårt att avgöra

huruvida det faktiskt är så att lön reellt är viktigare. Istället kan det vara så att de behoven som tas upp av enkäten alla prioriteras högt. Trots denna möjlighet uppfattar vi enkäten som att lönen särskiljer sig då fråga åtta, rangordningen, ändå visar att lönen vid summering får den högsta totalsumma, därmed uppfattar vi instrumentell motivation som central för respondenterna till enkäten. Här måste dock betonas att det vid fråga 1-7 var kul på jobbet som marginellt fick högst totalsumma. Vi har i enkäten ombett respondenterna att dels sätta motivationsfaktorerna i en fallande skala med viktigast först samt givit den möjlighet att på en likertskala gradera hur viktiga de olika faktorerna är. Detta möjliggör en jämförelse om vad respondenterna värderar om de måste välja mellan olika åtgärder från en arbetsgivare. Intressant här är just att en skillnad framkom i totalsumman mellan fråga 1-7 samt fråga 8, men då lön hamnade högt i båda fallen får det förstås som att lön är ett betydande incitament för enkätrespondenterna.

Nästa motivationsfaktor att behandlas är den inre motivationen, vilken genom enkäten synliggörs i form av behov som roligt på jobbet, erkännande och personlig utveckling det vill säga frågor som rör den enskilda individen. Av dessa är enligt Herzberg faktorer som rör själva arbetet, erkännande och personlig utveckling exempel på ”satisfiers”. Som nyss kommenterats placerade sig roligt på jobbet högst i fråga 1-7 då en totalsumma togs fram, men alla faktorer placerades relativt nära i förhållande till varandra. Samtidigt hamnade personlig utveckling i fråga 8 på tredje plats och bekräftelse sist. Trots dessa spridda skurar om i vilken utsträckning inre motivation prioriteras av respondenterna på enkäten får respondenterna uppfattas som att de lägger vikt vid inre motivation, men att dessa behov till viss del kan vara omedvetna behov.

Sist att se till är den interaktiva motivationen som tydliggörs i enkäten bland annat genom engagemang och samarbete i rangordningen och prioriteringsfrågan, samt genom de frågor som söker fastställa vilken attityd Trygg Hansas arbetstagare har i frågor som kan relateras till CSR. I fråga 8 hamnade engagemang i mitten, medan samarbete kom strax efter. Vidare är

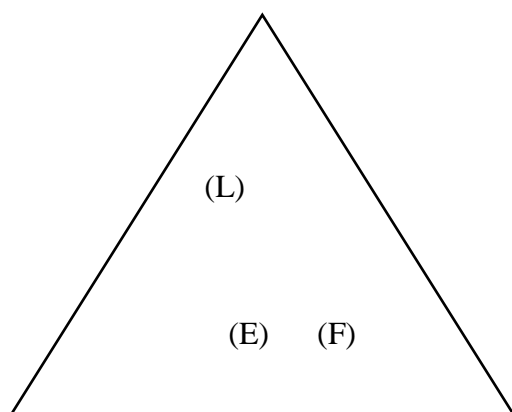


fråga 10-12 intressant att studera.<sup>113</sup> Resultaten sammantaget från dessa uppfattar vi som att respondenterna inte lägger ett särskilt högt värde på interaktiv motivation, baserat på resultaten som framkommer genom enkäten.

## Summering

### Motivationstriangeln

Interaktiv motivation  
(identitetsutvecklande/förstärkande)



Inre motivation  
(tillfredsställande aktivitet)

Instrumentell motivation  
(belöningar)

L = litteraturen, F = fokusgruppen, E = enkät respondenterna<sup>114</sup>

Summa summarum får litteraturen, fokusgruppen och svaren på enkäten uppfattas som att tyngd läggs vid olika former av motivation. Baserat på den diskussion som förts i detta avsnitt har vi placerat litteraturen, fokusgruppen och enkätsvaren i motivationstriangeln. Som motivationstriangeln visar finns en skillnad i hur (L), (F) och (E) förhåller sig till varandra. Nedan behandlas i avsnitt 5.2 vad dessa skillnader kan bero på, för att kunna formulera slutsatser kring anledningarna och på så sätt besvara vår frågeställning.

<sup>113</sup> Dessa behandlas närmare senare i analysen.

<sup>114</sup> Placeringen av litteraturen, fokusgruppen och respondenterna till enkäten är uppskattningar baserat på den empiri och teori vi använt oss av i denna uppsats.

### 5.1.1.2 Maslows pyramid

I föregående avsnitt tydliggjordes till vilken grad den inre motivationen har betydelse för generation Y utifrån fokusgruppens, litteraturens och respondenterna till enkätens uppfattning. Som visades ovan under avsnitt 3.2.2 är Maslows behovstrappa ett exempel på en teori som kategoriseras under inre motivation. Då en återkommande koppling finns i litteraturen till denna teori appliceras den nedan på Trygg Hansas generation Y arbetstagare för att föra en djupare diskussion om hur deras behov ser ut och vilka behov de är mest präglade av.

Den första nivån Maslow och Jerlang beskriver handlar om fysiska behov. För generation Y får dessa behov anses vara tillfredsställda, då västvärlden har det erkänt gott ställt i jämförelse med andra delar av världen. Trygg Hansas anställda får bedömas ha passerat detta steg, jämfällt med Jerlångs resonemang om att individer i vårt samhälle idag inte är inriktade mot att primärt tillfredsställa de fysiska behoven. Behovet av mat, vatten och sömn är därmed inte heller det som präglar Trygg Hansas anställda som tillhör generation Y.

För trygghetsnivån kan ett liknande resonemang tillämpas som använts i förhållande till de fysiska behoven. Trygghetsbehovet bör inte vara det behov som definierar generation Y. Här kan ett historiskt perspektiv användas för att förtydliga. Tidigare generationer har upplevt världskrig, efterkrigstidens nöd och kalla kriget.<sup>115</sup> Utan att gå för djupt in på behovet av trygghet, bör bilden av generation Y på Trygg Hansas vara att detta behov är uppfyllt genom säker anställning och en trygg arbetsmiljö. Behovet av trygghet definierar därmed inte de behov Trygg Hansas anställda upplever.

---

<sup>115</sup> Jämför särskilt om historiskt perspektiv Minnesh Kalisprasad, *The human factor*, Cost Engineering Vol. 48/No 6 2006, s. 22-26,

Vidare om behovet av kärlek/tillhörighet framkommer särskilt i förhållande till Trygg Hansa att fokusgruppen upplever att anställda på företaget känner en stark tillhörighet. ”Vi” är den stående omnämningen om Trygg Hansa och gruppen beskriver samhörigheten med de som hör till ”Outbound” och särskiljer denna avdelning från till exempel ”de som arbetar med skador”. Det får förstås som att fokusgruppen upplever att generation Y på Trygg Hansa känner tillhörighet i sin yrkesroll och på sin arbetsplats. Svaren från respondenterna till enkäten tyder på att roligt på jobbet är högst värderat då olika faktorer rangordnas utifrån vad som anses vara viktigast. Att deltagarna i enkäten värderar roligt på jobbet högst kan både tyda på att de värderar det högt för att de inte trivs samt att de värderar trivsel på grund av att de är medvetna om att de har en bra arbetsmiljö. Ur enkäten kan inte uttydas huruvida Trygg Hansas anställda passerat detta steg i behovspyramiden. Däremot är deltagarna i fokusgruppen tydliga på den punkten, arbetstagarna trivs och alltså bör Trygg Hansas anställda i sin yrkesroll passerat steget tillhörighet. Det innebär att de söker efter mer än tillhörighet i fråga om vad de kräver av sin arbetsgivare. Att arbeta mer med frågor som handlar om att öka tillhörigheten/gemenskapen bör därmed inte vara gynnsamt enligt modellen.

Nästa steg i Maslows behovspyramid är behovet av bekräftelse. Kopplingen till arbetet är här relativt enkel att förstå. Som arbetstagare är det viktigt att få bekräftelse för det arbete denne utför, vilket fokusgruppen bekräftar att generation Y är särskilt noga med. Att saker som för andra generationer varit självklarheter ska berömmas till exempel att komma i tid nämns som exempel av en av deltagarna i fokusgruppen. Övergripande ger fokusgruppen bilden av att generation Y är individualistiska och att deras beteende i flertalet situationer kan återknytas till utfall av denna egenskap. Fokusgruppen var samstämmig i att de i sina yrkesroller på olika sätt är noga med att bekräfta ”sina” generation Y arbetstagare. Att respondenterna i enkäten vid en rangordning placerar bekräftelse sist, skulle kunna tolkas som att detta behov är relativt väl uppfyllt och därför inte prioriteras. Den uppfattning fokusgruppen ger kring Trygg Hansas generation Y är att de får den bekräftelse de efterfrågar, därför får behovet av bekräftelse anses vara

uppfyllt och sannolikt inte det de anställda kommer efterfråga i form av motivation av Trygg Hansa för att stanna kvar på arbetsplatsen.

Det sista steget i Maslows behovspyramid handlar om självförverkligande. I förhållande till detta behov är vi eniga med Jerlang. Det är inte behoven av fysisk art, trygghet, tillhörighet eller bekräftelse som är individens primära behov i vårt samhälle idag. Istället präglas generation Y av att de strävar efter självförverkligande. Skillnad mot tidigare generationer kan vara just i förhållande till behovet av självförverkligande, eftersom generationer före generation Y präglats av behov på tidigare nivåer som trygghet, som en konsekvens av exempelvis världskrig och kristider. Jerlang gör inte skillnad mellan generationer utan menar generellt att självförverkligande är det vägledande behovet baserat på hur vårt samhälle ser ut idag. Därmed belyser Jerlang att behoven före självförverkligande är relativt väl uppfyllda. Vår uppfattning skiljer sig från Jerlangs i att vi gör åtskillnad mellan generationer och detta särskilt på grund av att litteraturen uppfattar att självförverkligande präglar de som tillhör generation Y. Trygg Hansas anställda som tillhör generation Y skiljer sig inte från övriga, utan det behovet de främst arbetar med får av denna argumentation anses vara självförverkligande. Då litteraturen behandlar frågor kring CSR som en del i självförverkligande kommenteras i följande avsnitt Carrolls pyramid i förhållande till Trygg Hansa.

### **5.1.2 Carrolls pyramid**

Som vi diskuterat i tidigare avsnitt är Carrolls pyramid en modell som beskriver företags ansvarstagande. För att utvärdera om Trygg Hansa är ett företag som tar samhällsansvar kommer vi att applicera företagets verksamhet på pyramidens alla nivåer av ansvarstagande.

*Det ekonomiska ansvaret* innebär att företaget tar ansvar för att vara tillräckligt lönsamma för att verksamheten ska kunna fortgå. Detta första grundläggande steget i pyramiden är ganska uppenbart att Trygg Hansa uppnår. Citatet som följer är hämtat från företagets hemsida och beskriver

just detta: ”*Det är en förutsättning för att attrahera de bästa medarbetarna, kunderna, leverantörerna och samarbetspartners - och därmed skapa ett hållbart och lönsamt företag.*”<sup>116</sup>

Som beskrivits tidigare innebär *det legala ansvaret* att företaget måste handla efter lagens regler. Detta är vad vi vet en självklarhet inom företags verksamhet. Följande citat beskriver hur Trygg Hansa tar sitt legala ansvar: ”*Vi är skyldiga att följa alla regler och lagar som gäller i de länder där vi är verksamma. Våra affärsprinciper ska säkerställa att vi driver ett ansvarsfullt företag som alltid håller sig inom rāmärken.*”<sup>117</sup>

I diskussioner om CSR är det ofta *det etiska perspektivet* som debatteras. Därav blir det etiska och filantropiska ansvaret de delar av pyramiden som är av det största intresse att diskutera här. Det etiska ansvaret innebär att företaget inte bara handlar enligt regler och lagar utan även tar hänsyn till samhällets oskrivna normer. Genom att ta hänsyn till alla intressenter och tillfredställa deras krav skapas ett etiskt ansvar. Trygg Hansas CSR-arbete kan sammanfattas under kategorierna; miljö, samhälle, kund och medarbetsinitiativ som beskrivits i avsnittet om Trygg Hansas CSR-arbete ovan. Trygg Hansa jobbar aktivt med undersökningar både internt bland medarbetare men även externt till kunder och samhällsmedborgare för att uppfylla de krav som ställs på företaget. För att tillfredställa medarbetarna arrangeras kontinuerliga möten (kallade world-Cafés) där medarbetarna får möjlighet att diskutera befintliga strategier och ge förslag till framtida förbättringar. Under våra besök på Trygg Hansa kontoret i Malmö berättar de anställda om kontinuerliga enkätundersökningar, detta bevisar att företaget är angelägna om att ta hänsyn till sina medarbetare och gör deras åsikter till en del av sina strategier. Ytterligare ett exempel på hur företaget tar det etiska ansvaret och uppfyller kraven som ställs är kontakten med kunderna. Under 2009 genomfördes en kundkontaktkampanj där 50 000 befintliga kunder blev kontaktade och tillfrågade om deras försäkring uppnådde sina förväntningar. Av alla de tillfrågade visade sig att 25 % av

---

<sup>116</sup> Trygg Hansa CSR

<sup>117</sup> Trygg Hansa CSR

kunder inte hade en ultimata försäkning. Dessa kunder fick då telefonkonsultation för att byta eller skraddarsy en tjänst för att på så sätt uppnå maximal nöjdhet.<sup>118</sup> Under kategorin miljöinitiativ jobbar företaget aktivt med att tillfredställa samhällets krav på miljöfrågor. Under 2010 genomfördes miljöveckan där företaget aktivt jobbade för att minska koldioxidutsläpp och dylikt. Klimatveckan var enligt CSR-chefen Kristina Nitzler ett lyckat projekt som uppskattades från medarbetare och kunder.

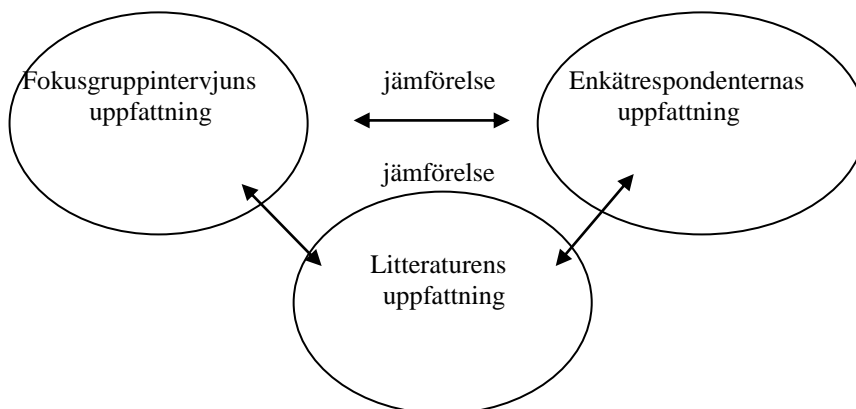
*Det filantropiska ansvaret* innebär att ta ett ansvar utöver vad intressenterna kräver. Det som skiljer det filantropiska ansvaret från det etiska är att de företag som inte uppfyller det etiska ansvaret kan få som repressalie att de uppfattas som omoraliska, medan det filantropiska ansvaret anses som någonting villkorligt och extra. Genom att inte bara förmedla företagets ansvarstagande utan faktiskt uppfattas som en god samhällsmedborgare (a good corporate citizen) från alla håll uppnås det filantropiska ansvaret. Även om en stor del av enkätrespondenterna inte lämnade någon kommentar på frågan om hur Trygg Hansa jobbar med dessa perspektiv behöver detta inte betyda att företaget inte uppfattas som en god samhällsmedborgare utifrån sett. Varför detta arbete inte uppfattas av de anställda på "Outbound" kan vara relaterat till avsaktat intresse för ämnet. Kristina Nitzler som jobbar aktivt med CSR-frågor inom företaget menar att Trygg Hansa ständigt informerar alla anställda via vecko-mail och dylikt om företagets arbete med det filantropiska ansvaret. Företaget har till exempel etablerat samarbete med, så kallade NGO:er (Non Governmental Organizations) företagen: Världsnaturfonden, Röda Korset och Myrorna. Genom olika projekt hjälper Trygg Hansa dessa verksamheter med varierande arbetsuppgifter att för att på så sätt bidra till samhället. I mars 2010 genomfördes projektet Volontärveckan. Under en vecka deltog 500 av Trygg Hansa medarbetare för att på olika sätt bidra till någon av deras tre NGO företag. De anställda fick under arbetstid möjlighet att till exempel sortera kläder på myrorna, eller jobba med marknadsföring av Världsnaturfonden. Enligt en undersökning som utfördes efter Volontärveckan ansåg 72 % att arbetet hade gått väldigt bra

---

<sup>118</sup> Trygg Hansa CSR

medan 21 % ansåg att arbetet gått bra.<sup>119</sup> Dessa positiva siffror bekräftar att projektet var lyckat. Ett sådant volontärarbete under arbetstid bidrar inte bara till samhällsnytta utan leder även till att de anställdas ökade engagemang men även en förbättrad bild av företaget. Företaget jobbar även för att minska trafikolyckor och barnolyckor. Då Trygg Hansa utför mycket projekt som gynnar samhället och dess medborgare anser vi att de i högsta grad uppfyller det filantropiska ansvaret och därav uppnår alla stegen i pyramiden.

## 5.2 Analys av skillnader mellan teori och empiri



Som det visades i avsnitt 5.1.1.1 finns skillnader mellan hur teori och empiri uppfattar vad generation Y motiveras av och därmed deras behov gentemot arbetsgivaren. Detta leder till skillnader i hur arbetet med ”retention” bör hanteras. Anledningen till att skillnaden mellan bilderna är av stort intresse är för att sedan diagnostisera vad dessa skillnader beror på och baserat på dem formulera slutsatser. Dessa slutsatser är ett led i att förstå hur arbetsgivare *kan* arbeta med “retention”.

---

<sup>119</sup> Medarbetarnas utvärdering av Trygg-Hansas volontärvecka.

## 5.2.1 Skillnad mellan fokusgrupp och litteratur

Under avsnitt 5.1.1.1 framkom att skillnader finns i synen på motivation mellan hur den teori vi behandlat uppfattar generation Y samt hur fokusgruppen på Trygg Hansa och respondenterna på enkäten ser på generationen. I detta avsnitt belyses särskilt skillnaderna mellan fokusgruppen och litteraturen.

En möjlig skillnad mellan fokusgruppen och litteraturens bild av generation Y är hur respektive grupp beskriver generationens egenskaper. I fråga om självbild beskriver Rachelle Ferri att ett sätt att behålla generation Y är att låta dem ta större ansvar, vilket hon beskriver som en spegling av generationens stora egon. Denna bild av generation Y framstod tydligt i diskussionen i fokusgruppen. Gruppen menade att generationens egon är ett av deras främsta karaktärsdrag. Det uppfattade gruppen genom att generation Y anser att de har rätt att ställa höga krav på sin arbetsgivare, utan att nödvändigtvis motprestera. Ett exempel som togs upp i fokusgruppen var att en nyanställd kan komma sent till arbetet utan att se det som ett problem, samtidigt som den anställde ställer krav på ledighet och andra former av förmåner. Fokusgruppen betonade att generation X kom i tid till jobbet och presterade utan att förutsätta att de skulle få uppskattning för det. Enligt Stacey Randall tror inte generation Y att de måste förtjäna en befordran eller lönehöjning utan tar det som en självklarhet. Detta tyder på en säkerhet i tron på den egna förmågan. Denna uppfattning kan till viss del vara berättigad, eftersom generation Y är mer välutbildad än tidigare generationer. Generation Y:s stora egon gör dem enligt vår uppfattning svårare för en arbetsgivare att bemästra. Då en stark tro på sig själva kan innebära ett lägre förtroende för arbetsgivaren och de auktoriteter som finns inom en organisation vid delade meningar. Synen på auktoriteter bekräftas av Michael Loguercio som sammanfattningsvis beskriver att generation Y inte avskräms av auktoriteter. Detta kan förstås som att generation Y har lättare för att ifrågasätta arbetsgivarens direktiv. Litteraturen och fokusgruppen är ifråga om självbilden relativt eniga i hur de uppfattar generation Y, de tillhör en ”egocentrisk” och individualistisk generation. Att



litteraturens uppfattning bekräftas av fokusgruppen, bör förstås som att en medvetenhet finns kring attityden generation Y har i vissa frågor. Det är en aspekt som underlättar för vilka beslut en arbetsgivare kan ta, rörande hur de bäst kan arbeta med "retention", då de kan verka utifrån premissen att generation Y bryr sig om saker som kan återknytas till dem själva.

En annan möjlig skillnad mellan litteratur och fokusgruppen kan vara hur de anser att arbetsgivare bör hantera sina anställda för att få dem att stanna kvar. Litteraturen är ifråga om "retention" tydlig med att det är viktigt för ett företags framgång att de arbetar med att behålla sina bästa talanger, high potentials. Därmed framställer litteraturen behovet att arbeta med de anställdas otillfredsställda behov. Litteraturen nämner en anledning till omsättning av personal att arbetet i sig ej är tillfredsställande, brist på bekräftelse/tillsyn och att annan arbetsgivare erbjuder en högre lön. Dessa utgör därmed möjliga områden för en arbetsgivare att arbeta med. Samtidigt framför Griffit et al att lön/belöning säger relativt lite om varför anställda stannar respektive väljer att lämna en arbetsplats. Fokusgruppen skiljer sig från litteraturen då de har en annan uppfattning kring betydelsen av incitament. Fokusgruppen ser lön och belöningssystem som särskilt viktigt för generation Y. Deltagarna i fokusgruppen framförde att de upplever att generation Y lägger stor vikt vid pengar. De omnämnde generation Y att till viss del vara "materialistiska". Trots det framkom i den kvantitativa undersökningen att fokusgruppen satte personlig utveckling högst, samtidigt som de anser att Trygg Hansa främst arbetar med att generation Y ska få roligt på jobbet. Om betydelsen av incitament uppfattade fokusgruppen att en höjd lön skulle resultera i att arbetstagarna blev mer motiverade att stanna på arbetsplatsen. Det är direkt motsägande den bild litteraturen har på lön, då Herzberg menar att lön tillhör "dissatisfiers" och kan därmed ej skapa tillfredsställelse.

Att generation Y är individer med stora egon bör ej uppfattas som hela sanningen, då litteraturen samtidigt beskriver generationen som att de vill bidra till samhället i stort, bryr sig om miljömässig hållbarhet och vill engageras aktivt genom arbetsgivaren. I litteraturen finns statistik om att 73

% av generation Y vill arbeta för ett socialt ansvarstagande företag. Då detta arbete särskilt ämnar till betydelsen av CSR för att behålla generation Y är det extra relevant att jämföra hur författarna och fokusgrupperna ser på detta ämne. Litteraturen framför tydligt att CSR är ett ekonomiskt fördelaktigt sätt att arbeta med "retention" och att generation Y på olika sätt värderar frågor om socialt ansvar. Fokusgruppen å sin sida berör knappt arbetet med CSR som en motivationsfaktor som får generation Y att stanna kvar. Skillnaden syns tydligt i att litteraturen och fokusgruppen har olika placering i motivationstriangeln. Anledningarna kan vara flera. En teori om anledningen till att litteratur och fokusgruppen skiljer sig i just synen på CSR kan vara att Trygg Hansa arbetar aktivt med CSR och därmed är det inget deras arbetstagare saknar, det vill säga att behovet är tillfredsställt. En motteori till detta är att fokusgruppen helt enkelt inte upplever frågor kring CSR som viktiga för att få generation Y att se arbetsplatsen som ett långsiktigt alternativ att satsa på. Fokusgruppens brist på diskussion kring CSR-arbete kan tyda på den senare teorin. Å andra sidan kan det även bevis på den senare teorin ges, genom Trygg Hansas arbete med CSR på flera olika sätt, till exempel genom volontärarbete och genom samarbete med NGO:er. Arbetet med CSR kan därför uppfattas som en självklarhet för Trygg Hansas generation Y anställda. Om det varit så att Trygg Hansa inte brytt sig om frågor relaterade till CSR och om att arbeta aktivt med ett samhällsansvar är det troligt att generation Y saknat detta och antingen försökt påverka företaget till att verka i denna riktning alternativt att de valt att byta arbete. En anledning till att fokusgruppen svarat som de gjort kan vara att många av de som jobbar på "Outbound" har fått det arbetet som sitt första. Vid ett första arbete är det inte nödvändigtvis så att generation Y prioriterar CSR-frågor, i vart fall upplever fokusgruppen det som att så kan vara fallet.

Både diverse författare och fokusgruppen pratar om bindningar och sammanhållning men skiljer sig i hur de omnämner ämnet. Författarna ger en teoretisk bild som återknyter just till kopplingar/bindningar på olika vis, medan fokusgruppen är mer praktisk och pratar om roligt på jobbet, relationer till coacher och en gemenskap på arbetet. Skillnaden ligger i

perspektiven. Litteraturen ger en överskådlig teoretisk bild, medan fokusgruppen realiserar den i praktiska exempel. Därmed är litteraturen och fokusgruppen trots allt relativt eniga att bindningar är viktiga för att en anställd ska stanna på en arbetsplats. Fokusgruppen bedömer trots det att samarbete kommer långt ner i de frågor Trygg Hansa arbetar med.

## 5.2.2 Skillnad mellan enkät och litteratur

Vissa författare inom den litteratur vi har behandlat anser att den omsättning som en arbetsgivare kan påverka har att göra med låg arbetstillfredsställelse, dåligt inseende i verksamheten eller högre löneerbjudande. Dock anser vissa kritiska forskare att lön och belöning i allmänhet är en svag motivationsfaktor för de anställda. Givetvis behövs en stor mängd utav insamlad kunskap av de anställdas behov för att kunna utveckla effektiva "retention"-strategier. Samtidigt ser vi enligt enkätsvararnas resultat att lön är en av de viktigaste faktorerna för just denna generation och denna arbetsplats. Vad beror skillnaden på? Anledningar till detta kan vara många, till exempel finns det enligt litteraturen en missuppfattning bland många chefer att anställda slutar sina jobb på grund av lön eller missnöje samt att det finns väldigt lite som kan göras för att behålla dessa anställda. Dessutom koncentrerar oftast dessa chefer sig på strategier där fokus ligger för mycket på lön och belöning generellt. Vilket kan leda till undermedvetet missnöje hos deras medarbetare som exempelvis tvåfaktorsteorin tar upp.<sup>120</sup> Missuppfattningar av detta slag kan vara skadliga för organisationer eftersom de felaktigt inrättade "retention"-strategierna misslyckas med att minska personalomsättningen, är inte kostnadseffektiva och klarar dessutom inte av att ens behålla de mest produktiva medarbetarna det vill säga high-potentials. Betyder detta att Trygg Hansa bör se till de övriga faktorerna mer och värdera dessa högre även om lön värderas högt enligt generation Y? Beror de anställdas värdering av lön att det är generationens "första" jobb, att det är en sådan bransch? Förmodligen en kombination av bägge och ytterligare faktorer. Dessutom så kommer att ha kul på jobbet och personlig

---

<sup>120</sup> Detta behandlas senare i analysen.

utveckling på andra respektive tredje plats i enkäten. Så det bör vara en kombination utav nyss nämnda faktorer som är det optimala för just denna grupp av människor på denna arbetsplats. Samtidigt kan vi genom enkäten ej urskilja de individer som anser att personlig utveckling är viktigast och de som anser att lön är högsta prioriteringen.

I själva faktorerna 1-7 fanns etik och moral faktorn (CSR) ej med, men deltagarna fick rangordna vart det kom mellan 1-7 och genomsnittet hamnade på 4,7. Detta kan tolkas som att de anställda tycker att CSR är viktigt, men anser inte att det kommer bland toppfaktorerna för huruvida de väljer att stanna på ett jobb eller inte. CSR-involvering kan leda till stora fördelar för den anställde, som sedan leder till att denna individ stannar kvar i positionen eller företaget längre. Exempelvis vädjar volontärarbete till generation Y och dess känsla av självförverkligande enligt en del författare. Bryan K. Brenner skriver om nio nyckelfördelar som ett volontärprogram kan ge en anställd. Ledarskaps utveckling och kompetensutveckling är de första förmånerna enligt författaren. Dessa egenskaper utvecklas då nya kommunikationsmöjligheter erbjuds. Då enkätrespondenterna bedömde att personlig utveckling var en av de viktigaste variablerna som en arbetsgivare kan arbeta med för att behålla sin personal kan det vara en bra idé att se över hur ens personal engageras i CSR-arbetet. Dessutom tycker enkätrespondenterna som värderat behoven att engagemang är viktigt, både att de närmsta cheferna engagerar sig i de anställda och att de engagerar de anställda i organisationen och dess intressenter.

Utöver de först nämnda fördelarna så kan den anställda finna nya nätverk både i organisationen och utanför. Detta kan enligt många forskare få den anställda att bli mer lojal mot företaget. Med tiden så utvecklar alla människor en sorts *kopplingar och länkar* både på och utanför jobbet. Anställda med många länkar till andra i organisationen och en stor gemenskap, måste offra mer genom att lämna företaget och är därför mer benägna att stanna.

Mitchel et al ser trivsel och engagemang som två av de viktigaste faktorerna gällande behållandet av personal. Dessa kan påverkas direkt via de anställdas närmaste chefer och därmed spelar hon/han en avgörande roll i de anställdas beslut om att stanna eller inte. Det stämmer överens med de anställdas uppfattning, då vi reflekterar över de punkter som de tillfrågade tidigare har värderat, det vill säga kul på jobbet samt engagemang. Vidare säger litteraturen att verksamheter kan och bör ta hänsyn till beföringsmöjligheter, kommunikation och deltagande i beslutsfattandet för att tillfredsställa medarbetarnas behov av engagemang. *Belöningar* bidrar även de till att öka medarbetarnas stolthet och tillfredsställelse och uppmuntrar då andra till att ”delta”. Detta tyder på att litteraturen och empirin mestadels stämmer överens på de delar som vi till nu har behandlat.

Motivation är centralt för alla organisationer, bland annat i fråga om att behålla personal. Inom motivation finns främst tre slags motivationsteorier, vilka ger organisationer möjlighet att på flera sätt ge flera former av motivation. Dessa är de som fokuserar på inre motivation, de som fokuserar på instrumentell motivation och slutligen de som påstår att motivation uppstår i samspelet mellan individen och dess omgivning. Det sista elementet kan kopplas tillbaka till att CSR skapar länkar mellan individer samt samhället och organisationen och detta leder till att de anställda får svårare att lämna företaget och de anställda tyckte som sagt att det var viktigt att ha kul på jobbet (det vill säga ha många goda relationer). Detta kan då enligt motivationsteorierna ge upphov till motivation hos de anställda. CSR-chefen Kristina Nitzler bekräftade detta genom att säga att Trygg Hansa försöker att skapa dessa länkar, vilket är en strategi för att få nöjda anställda. Även om litteraturen gång på gång upprepar hur viktigt det är för de anställda att engageras i CSR arbete så har en stor del av de tillfrågade på frågan ”Hur uppfattar du att Trygg-Hansa arbetar med sitt samhällsrelaterade ansvar (corporate social responsibility)?” svarat att de inte har en kommentar, att de inte vet samt att de vet väldigt lite.

Herzbergers så kallade *tvåfaktorsteori* menar att vissa faktorer i arbetslivet kan ge upphov till otillfredsställelse, men inte bringa tillfredsställelse och

motivation. Istället ger de avsaknad av otillfredsställelse. Enligt Herzbergs teori kan arbetet i sig, en motivatorisk faktor, ge upphov till tillfredsställelse och inre motivation, men inte otillfredsställelse utan bara avsaknad av tillfredsställelse. Faktorer som är hygieniska som till exempel lön och arbetsmiljö genererar ej tillfredsställelse, endast avsaknad av otillfredsställelse. Här stämmer dock empirin inte överens med teorin då den säger att lön ej är en motiverande faktor utan enbart en faktor som ger avsaknad av tillfredsställelse. Empirin menar att lön är den faktorn som får de anställda att stanna och är viktigast.

Forskarna i litteraturen pratar även om att generation Y börjar utveckla en miljö av kreativitet, experimenterande och därmed flyttar organisationers tankesätt från att vara processororienterade till mer flexibla. Dock kom flexibilitet som en av de lägst prioriterade faktorerna även om fokusgruppen ansåg att det var en viktig del.

I litteraturen framförs sju pekpinningar av Rachele Ferri till hur arbetsgivaren behåller generation Y, dessa kan med fördel jämföras med de sju faktorerna som våra enkätsvarare bedömde och rangordnade. Den första pekpinningen, ägande, kan återkopplas till att de anställda är sina egna chefer över hur mycket de själva kan tjäna. Dessutom är flexibilitet, oftast gällande arbetstider ett tecken på att denna generation vill känna att de bestämmer mycket, även om detta inte rangordnades högst i enkätsvaren. Att ge regelbunden feedback kommer närmast enligt litteraturen, emellertid är det den variabeln som enligt de anställda på Trygg Hansas "Outbound" värderas lågt. Vi har dock fått uppfattningen att cheferna arbetar väldigt mycket med att visa uppskattning och berömma prestationer, vilket enligt dem är en sorts psykologisk strategi. Arbetsgivare ska visa omtanke om deras utveckling och framsteg, vilket återigen skapar en större lojalitet mot de närmsta cheferna. Denna punkt är en av de viktigaste enligt empirin ifrån de anställda. Pekpinne nummer tre och fyra behandlar frågan om hur villigt generation Y vill vara med och hjälpa världen. Detta stämmer delvis inte in på de anställdas profil då majoriteten av de tillfrågade på frågan 10 svarade att de skulle välja den billigare icke-fairtrade varan. Även på frågan om hur

mycket de vet om arbetsgivarens CSR-program var resultatet negativt. På samma gång får man inte glömma svaret i fråga 13 som berörde betydelsen av CSR fick ett genomsnitt på 4,7, vilket tyder på att generation Y värderar CSR i arbetslivet.

Därmed bör företagen ge sina anställda, tillhörande generation Y, möjligheten att ta samhällsansvar. De sista direktiven i litteraturen behandlar hur man tillmötesgår de ungas krav på att ha roligt på jobbet och deras behov av att vara sociala, vilket överensstämmer med respondenternas värderingar. Att ha roligt på jobbet är det viktigaste för generation Y på Trygg Hansa. Tillsammans med lön utgör denna faktor det viktigaste som arbetsgivare bör arbeta med för att behålla just dessa individer. Hänsyn bör tas till motivationsteorierna som säger att lön ej är en motiverande faktor i sig, utan något självklart varför det i längden inte nödvändigtvis lönar sig för företag att använda som ”retention”-verktyg.

Som svar på fråga 11 om hur arbetstagaren hade valt ett arbete som representerar dennes värderingar eller ett arbete med högre lön fanns skilda åsikter bland respondenterna. Ur detta resultat kan vi se att det finns en uppdelning mellan de som anser att lön är viktigast samt de som värderar CSR högt. Detta betyder att det finns olikheter mellan individer i generation Y. Detta kan bero på ett flertal faktorer bland annat personlighet, ålder, förväntningar, normer, värderingar och så vidare.

Vi kan även utläsa ur enkätsvararnas resultat att cirka: 60 % aldrig hade sålt in en produkt på fel sätt, vissa (cirka 9 %) hade till och med sagt upp sin anställning då de anser att arbetsgivaren agerar på fel sätt med att erbjuda denna produkt. Även detta tyder på att majoriteten av generation Y har hög moral, men likaså här skiljer det sig mellan individer i generationen.

### **5.2.3 Skillnad mellan enkät och fokusgrupp**

Efter fokusgruppintervjun var genomförd valde vi att jämföra deras uppfattning av hur generation Y värderar utvalda faktorer på en arbetsplats

med en enkätundersökning där de anställda fick ta ställning till dessa faktorer. Då vi antar att cheferna jobbar med ”retention” utifrån vad deras anställda värderar ansåg vi att det var av stor vikt att undersöka om cheferna har rätt uppfattning av vad de anställda värderar på en arbetsplats. I stora drag har cheferna bra uppfattning om vad deras anställda har för krav på sina arbetsgivare med några få undantag. Under fokusgruppintervjun fick deltagarna rangordna vilken av faktorerna de trodde värderades högst av de anställda. Respondenterna från generation Y fick i enkäten rangordna de faktorer fokusgruppen valt ut. Enkätvararna fick även möjlighet att tillägga faktorer om de ansåg att något saknades.

Det finns ett klart samband mellan enkätrespondenternas prioritering av faktorerna och fokusgruppens uppfattning av vad de anställda värderar på arbetsplatsen. Det visade sig att lön var den faktor som prioriterades högst av de anställda, medan faktorerna roligt på jobbet och personlig utveckling följde därefter. Detta stämmer överens med den gemensamma uppfattningen från diskussionen i fokusgruppen. De flesta deltagarna menade att de anställda värderade lön väldigt högt. Samtidigt så valde majoriteten av cheferna att rangordna faktorerna personlig utveckling och roligt på jobbet högre än lön fast att det var eniga om generation Y:s kärlek för pengar. Enkätvararna fick även i uppgift att svara på sju påståenden om hur betydelsefulla de olika faktorerna var. Det visade sig med små marginaler att betydelsen av att ha roligt på jobbet faktiskt var större än lön vilket instämmer med fokusgruppens prioriteringar av motivationsfaktorerna.

Även om lön visat sig vara betydande för enkätrespondenterna är detta inte uteslutande avgörande vid bland annat val av jobb. Diskussionen i fokusgruppen resulterade i att de flesta deltagare var eniga om att deras anställda skulle välja ett jobb med mer betalt framför ett annat, som fyllt upp fler av motivations faktorer. Även om det visade sig att majoriteten skulle välja jobbet med högre lön i relation till ett jobb med mindre lön på ett företag med mer etiska värderingar var detta resultat inte påfallande. Det visade sig ändå att 25 % skulle ta det jobbet med mindre lön som stämde mer överens med sina egna värderingar. Om vi bortser från de som var



neutrala i frågan lutade lite fler än hälften mot att välja de jobb som var mindre etiskt men betalade mer. Även om detta stämmer överens med vad fokusgruppen kom fram till så var detta resultatet inte lika övervägande som fokusgruppen förväntade sig att enkätsvararna skulle svara.

Under fokusgruppintervjun kom deltagarna fram till att om den anställda värderar de etiska perspektiven så var detta i situationer då den anställda utsattes personligen av företagets dåliga etik. Fokusgruppen menade här att om till exempel den anställda var tvingad att sälja in en felaktig produkt skulle detta oetiska handlande resultera i att personen själv var tvungen att ljuga och därav inte vara tillfreds med situationen. Om företaget i sig handlar oetiskt men den anställda inte påverkas personligen menade gruppen att den anställda troligtvis inte skulle reagera. Denna bild över de anställda stämmer delvis bra överens med respondenternas svar på enkäten. Det visade sig att ca 60 % av enkätsvararna skulle, vid en försäljning, meddela konsumenten om produktens eventuella nackdelar även om detta skulle innebära en potentiell förlust av kunden. Samtidigt var de få av enkätsvararna som skulle välja att agera etiskt när det handlade om ett val mellan den ekologiska och lite dyrare varan respektive med den billiga icke ekologiska varan. Även om detta svar ligger linje för vad fokusgruppen hade för uppfattning så skulle 25 % av de anställda prioritera bort något de värderar högt (lön) för att jobba på ett mer etiskt företag. Samtidigt menar även fokusgruppen att den yngre generationen är mer benägen att ljuga än tidigare generationer vilket enligt majoriteten av enkätsvararna inte stämmer in. Av gruppen var det ungefär 30 % som skulle sälja in produkten utan att meddela konsumenten om dess brister.

En potentiell anledning till att cheferna har ganska bra förståelse för sina anställda är den dagliga kontakten. Samtidigt kan anledningen till att deras skilda uppfattning om lönen respektive de etiska perspektiven bero på att ledningen inte får uppleva dessa åsikter från de anställda. Detta är kanske någonting de anställda till viss mån redan anser att deras arbetsgivare tillfredställer och därav inte kommunicerar dessa motivationsfaktorer.

## 5.3 Resultat och slutsats

I föregående avsnitt kartlagdes hur de olika bilderna från litteraturen, fokusgruppen samt enkätrespondenterna kan förhållas till varandra, därigenom framkom likheter och skillnader. Nedan används denna diskussion som underlag för att besvara vår frågeställning.

### 5.3.1 Vad motiveras generation Y av, vilka behov har de?

För att förstå vad generationen motiveras av samt deras behov, är ett tillvägagångssätt att se till hur *individ* värderar olika motivationsfaktorer, men även hur *utomstående betraktare* samt *överordnade* uppfattar generationen. Eftersom dessa har olika perspektiv finnas det skillnader dem emellan. Dessa skillnader har diskuterats i det föregående avsnittet och en kort summering följer här för att kunna bygga vidare på vår uppfattning kring hur dessa bör förstås.

Litteraturen trycker väldigt starkt på att generation Y generellt består av individer med väldigt höga krav på sin arbetsgivare i fråga om samhälleligt ansvar. De behov som skall uppfyllas för att generation Y skall bli tillfredsställda på en arbetsplats är enligt litteraturen bland annat faktorerna utvecklingsmöjligheter och påverkan. Belöningar i form av lön och beföring är också något självklart och motiverande för denna generation.

I fokusgruppen togs de olika faktorerna fram som gruppen uppfattade att generation Y motiveras av, på så sätt är det klart vart de står i frågan om vad generationen motiveras av och vilka behov de får anses ha: lön, bekräftelse, flexibilitet, engagemang, samarbete, kul på jobbet och personlig utveckling. Av dessa värderades i diskussionen lön och bekräftelse högt, medan i diagrammen från fokusgruppen angavs personlig utveckling och roligt på jobbet som viktigast. Vi uppfattar att det som framkom under diskussionen är det som bäst representerar den syn fokusgruppen har på generation Y på Trygg Hansa.

En tydlig bild av vad generation Y motiveras av är, utifrån enkätsvaren, incitamentens betydelse för personerna. Respondenterna var eniga om att lön var av högsta betydelse vid prioriteringar av faktorer på en arbetsplats. Förutom lön visade det sig även att respondenterna värderade att ha roligt på jobbet, men även uppskattade möjlighet till personlig utveckling.

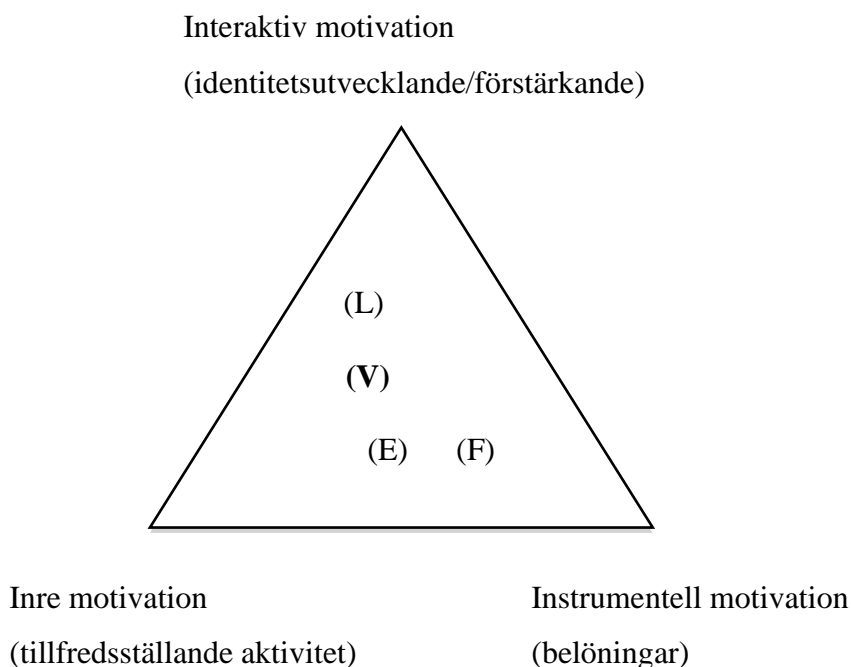
Utifrån de skillnader som finns att se ovan mellan fokusgruppen, litteraturen och enkätsvaren är det viktigt att reflektera över vad dessa beror på. Ett alternativ är att litteraturen ger en alltför idealistisk bild av generation Y. Generation Y går i den riktning som litteraturen beskriver, däribland betydelsen av incitament, men vi anser inte att generationen bör beskrivas så extremt som doktrin faktiskt gör. Vi tycker litteraturen ger en bild av generation Y som är för teoretisk och inte alltid återknyter tillräckligt till praktiken.

En annan orsak till de skillnader vi påvisat kan vara att de behov generation Y har redan är uppfyllda, eller i vart fall i stor utsträckning uppfylls. De tar därför för givet att faktorer som trygghet, erkännande, tillhörighet ska bemötas av arbetsgivaren. Eftersom det möjligen är så att dessa behov faktiskt tillfredsställs känner inte respondenterna på enkäten avsaknad av dem och på så sätt inte heller ett behov av dem. Det betyder inte att generation Y inte värderar dessa, då de fortfarande är behov. Skulle arbetsgivaren ändra sitt beteende i fråga om de behov som finns i Maslows fyra första nivåer (fysisk art, trygghet, kärlek/tillhörighet, bekräftelse) så skulle eventuellt arbetstagarna ej längre känna att dessa behov tillgodogjordes och då värderat dessa faktorer högre.

Grunden till de olika bilderna som beskriver generation Y kan även bestå i att cheferna missuppfattat vad generationen anser vara viktigt. Respondenterna ger i enkäten en bild av vad de värderar, men denna kan ifrågasättas då personerna ifråga inte säkert är medvetna om vad deras behov är. Det är möjligt att de egentligen värderar andra faktorer än lön högt, men förväntas tycka att lön är viktigt och detta uppfattas av deras

överordnade som att de endast är intresserade av pengar. Något att överväga är om det inte kunde vara produktivt att undersöka närmare vad generation Y, utöver lön, kan tänkas motiveras av. På så sätt bör fällan att arbetstagarna endast bryr sig om pengar undvikas, och arbetstagarna uppmuntras att tänka i andra former av incitament. Det möjliggör att de kan få ett längre perspektiv på arbetsplatsen.

Vi uppfattar generation Y:s behov utifrån den teori och empiri vi beskrivit ovan i uppsatsen som att deras placering i motivationstriangeln är mitt emellan litteraturen och enkätsvaren:



L = litteraturen, F = fokusgruppen, E = enkät respondenterna, V = vår uppfattning

Anledningen till placeringen av vår uppfattning om generation Y i motivationstriangeln, beror på flera argument. Till att börja med så tror vi enkäten och fokusgruppen överdriver värderingen av instrumentell motivation. Som tidigare argumenterat kan anledningen därtill vara att individerna upplever detta incitament vara det de kan påverka i sin arbetssituation. Vidare ligger (V) närmare den interaktiva än fokusgruppen

och enkätsvaren eftersom vi upplever att generation Y:s värdering av frågor kring CSR är närmare den uppfattning litteraturen visar än vad enkät respondenterna framför. Relationen till inre motivation bedömer vi vara ganska lik enkätens placering, men då förhållandet till interaktiv motivation är annorlunda placeras (V) högre i motivationstriangeln. Motivationen till (V) ifråga om inre motivation är att vi uppfattar att motivationsfaktorer som personlig utveckling och roligt på jobbet, det vill säga tillfredsställande arbete, är viktigt för generation Y. Därmed upplever vi att generation Y, i form av respondenterna till enkäten, ligger närmare verkligheten med sin uppfattning än fokusgruppen.

Om de faktorer som generation Y motiveras av, bedömer vi att lön, roligt på jobbet och personlig utveckling är de viktigaste faktorerna.

### **5.3.2 Vilken betydelse har CSR för generation Y?**

För att fortsätta i samma spår som föregående avsnitt tar vi här upp de åsikter kring CSR som våra tre bilder har. Teorin tar med stark tonvikt upp hur viktigt det är med engagerade medarbetare i frågor som rör CSR för företaget. Själva generation Y på Trygg Hansa, de anställda på ”Outbound”, anser inte att det är så viktigt med CSR som vi i början hade antagit utifrån litteraturen. Detta grundar vi på att svaren från enkätundersökningarna visar att etikperspektiven inte värderades speciellt högt bland motivationsfaktorerna. Vår uppfattning om fokusgruppens bedömning av generation Y:s CSR-intresse var inte mer positivt. Den gemensamma uppfattningen i fokusgruppen var att de anställda som tillhör generation Y inte har något större intresse för CSR eller andra etiska perspektiv. Att CSR är viktigt för generation Y kan därmed diskuteras. Litteraturen visar på ställningstagandet att arbetet med CSR generellt är av intresse för generation Y och därav att socialt ansvar är något en arbetsgivare kan arbeta med för att behålla sina unga arbetstagare. Exakt i vilken utsträckning Trygg Hansas anställda bryr sig om CSR och deras attityd gentemot arbetet är dock svårt att uttala sig om utan närmre utredning. Vad vi kan däremot tolka från det

empiriska underlaget är att det finns ett underliggande behov av existerande CSR arbete, men att detta inte direkt efterfrågas av de anställda. Varför finns det då skillnader i individens behov och vad denne efterfrågar? Kanske skiljer sig dessa åt som en konsekvens av att de anställda tar för givet att företaget jobbar med sådana frågor men inte själv har intresset att engagera sig utan hellre lämnar över ansvaret till exempelvis CSR ansvarige. När det väl kommer till kritan tror vi att individen som tillhör generation Y värderar dessa faktorer och skulle vid ett direkt val agera mer etiskt (som till exempel vid försäljning av en vara) men är kanske för egocentrisk för att direkt involvera sig i företagets CSR-policy.

### **5.3.3 Kan arbetsgivare genom att använda sig av CSR lättare behålla ung arbetskraft?**

Konsekvenserna av att inte arbeta med *rätt* ”retention”-verktyg på ett effektivt sätt kan vara att arbetsgivaren förlorar värdefulla resurser i form utav exempelvis humankapital. En av dessa verktyg är att arbeta med CSR. Övergripande kan vi utläsa ur de resultat vi har fått samt fakta/statistik som teorin/empirin tar upp att det är ett relativt viktigt medel för arbetsgivare att använda vid ”retention” av generation Y. Att begreppet CSR inte är så inarbetat i de individer som vi har tillfrågat kan bero på att det är ganska nytt sätt för företag att arbeta, just när det gäller CSR riktat mot sina egna anställda. Sedan tidigare har företag varit mer eller mindre tvungna att arbeta med sitt samhällliga ansvar mot kunder och andra intressenter. Nu har det även infunnit sig en konkurrens på arbetsmarknaden om de mest produktiva arbetarna. I detta läge tror vi att arbetet med CSR kommer få en allt viktigare betydelse för företag att profilera sig med och på så sätt behålla sina arbetstagare.

När det kommer till att behålla den personal som vi tidigare beskrivit som ”High potentials” kommer CSR att få en ökad betydelse då dessa anställda naturligt kommer att värdera in fler faktorer vid beslut om att stanna på det befintliga företaget eller byta. Häri är, eftersom vi konstaterat att de etiska värderingarna har en viss betydelse, det högst relevant för företag att arbeta

med CSR. Det är även av stor vikt att företaget förmedlar och kommunicera sitt arbete därmed till de anställda då vi tidigare i uppsatsen har diskuterat att okunskap om ämnet kan vara anledningen till att de anställda inte placerat motivationsfaktorn högre bland faktorerna som generation Y värderar på arbetsplatsen.

I avsnittet ovan om vad som motiverar generation Y konstaterade vi att de anställda, på avdelningen "Outbound" på Trygg Hansa, motiveras främst av faktorerna, lön, roligt på jobbet och personlig utveckling. Samtidigt konstaterade vi i föregående stycke om betydelsen av CSR, att det finns ett underliggande behov av att företaget jobbar med CSR fast att respondenterna inte direkt efterfrågar detta. Med dessa antaganden kan vi dra slutsatsen att arbetsgivare kan använda sig av CSR för att behålla ung arbetskraft. Viktigt att poängtera är att CSR-arbete enbart är en av de motivationsfaktorer en arbetsgivare behöver jobba med och att i vissa fall kanske de anställda inte är medvetna om sina behov.

### **5.3.4 Slutsats**

Generation Y motiveras av flera faktorer. Av de som behandlas i uppsatsen bedömer vi att lön, roligt på jobbet och personlig utveckling är de viktigaste. Dessa är med andra ord inte att se som de enda faktorerna generationen värderar, men de mest centrala. I förhållande till CSR kan generation Y:s uppfattning förstås som att de lägger vikt vid detta, genom att de vill att arbetsgivaren jobbar med området. Därmed ej sagt att generationen nödvändigtvis vill engageras i det faktiska arbetet med CSR. I vilken utsträckning en arbetstagare väljer att stanna respektive lämna en arbetsplats beroende på förekomsten eller avsaknaden av CSR-arbete ämnar ej denna uppsats att besvara. Vad vi däremot kan konstatera är att arbetet med CSR i syfte att behålla arbetstagare, baserat på vår empiri och teori, får uppfattas som en av de faktorer som motiverar anställda och som speglar de behov dessa har gentemot en arbetsgivare.

## 5.4 Förslag till framtida forskning

I vår studie har vi berört ämnet generation Y och deras behov till en liten del. Det finns många intressanta aspekter att titta till för att kunna besvara vår frågeställning på ett annorlunda eller djupare sätt. Framförallt kan det vara av stort intresse att söka bemöta de slutsatser som vår studie har lett till. Ett annat förslag kan vara att studera fler faktorer till varför generation Y vill stanna kvar på en arbetsplats. Dessa kan finnas genom att låta individer i generation Y formulera dem eller genom att forskaren använder sig utav sekundära källor. Detta tillvägagångssätt kan ge ett noggrannare, annorlunda eller ett rikare resultat av frågeställningen.

Vi har begränsat vår studie till enbart ”retention” av generation Y och därmed kan vidare studier även titta på sambandet mellan rekrytering *och* ”retention”. Detta eftersom rekrytering utav generation Y och dess individer med stor sannolikhet har en stor påverkan på hur arbetsgivare bör arbeta med ”retention”.

I arbetet nämndes även begreppet personalekonomi. Detta gick vi inte in på ett djupare plan, vilket kan vara ett förslag till framtida forskning, då begreppet tar upp kalkyler för personalomsättning. Dessa kalkyler kan sedan användas för att studera sambandet mellan omsättning och de verktyg som CSR-arbete tillhandahåller. Denna sorts studie kan ge mer praktiska resultat med siffror.

Slutligen kan forskning bedrivas på själva indelningen av generation Y, det vill säga försöka finna skillnader mellan individer då majoriteten av litteraturen vi har behandlat talar om generationens generella behov, egenskaper samt krav.



# Bilaga: Enkät

## Enkät till underlag för kandidatuppsats i företagsekonomi, Lunds Universitet

Födelseår: \_\_\_\_\_

Kön: \_\_\_\_\_

Utbildning: \_\_\_\_\_

Ringa in den siffra du tycker stämmer bäst in mellan 1-5:

instämmer inte alls    1-----2-----3-----4-----5    instämmer helt

1) Personlig utveckling är en väldigt viktig möjlighet på min arbetsplats:

1-----2-----3-----4-----5

2) Det är viktigt att min arbetsgivare engagerar sig i mig samt att cheferna får mig engagerad i företaget:

1-----2-----3-----4-----5

3) Lön är av stor betydelse för mig:

1-----2-----3-----4-----5

4) Det är av stor betydelse för mig att jag trivs och har roligt på jobbet:

1-----2-----3-----4-----5

5) Det är av stor betydelse att jag får bekräftelse ifrån min arbetsgivare att jag gör ett bra jobb:

1-----2-----3-----4-----5

6) Jag tycker att det är viktigt med bra samarbete på arbetsplatsen:

1-----2-----3-----4-----5

7) Jag värderar att min arbetsplats är flexibel:

1-----2-----3-----4-----5

8) Rangordna A-G, genom att skriva dessa bokstäver framför siffrorna 1-7 där 7 är det du prioriterar högst, det vill säga vad som är viktigast för en arbetsgivare att jobba med/erbjuda för att DU ska känna dig tillfredsställd på arbetsplatsen? Till exempel om du tycker att Samarbete på arbetsplatsen är viktigast, skriver du bokstaven F ovanför siffran 7. (En bokstav per siffra)

A) Personlig utveckling, B) Lön, C) Engagemang, D) Roligt på jobbet, E) Bekräftelse, F) Samarbete, G) Flexibilitet.

Lägst prioritet 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7 högst prioritet

9) Finns det något du anser saknas i kriterierna och varför?

---

---

10) Du är i affären och handlar och väljer mellan två varor, du väljer den ekologisk/fairtrade som är lite dyrare än den andra produkten. Stämmer detta?

instämmer inte alls      1-----2-----3-----4-----5      instämmer helt

11) Du står inför ett svårt val, du har fått två jobberbjudanden, det ena på ett företag som jobbar i linje med dina värderingar och erbjuder en bra lön. Det andra erbjudandet, på ett företag som inte representerar din uppfattning om etik men erbjuder högre lön. Du väljer företaget som representerar dina värderingar med sämre lön.

1-----2-----3-----4-----5

12) Du jobbar som försäljare. En produkt kommer in i produktutbudet som inte riktigt fungerar på det sätt för kunderna som är utlovat, vissa drabbas till och med på ett negativt sätt. Hur skulle du agera gentemot kunderna/ din arbetsgivare?

- A) Jag säljer in de goda egenskaper som finns i produkten och om det visar sig att det inte fungerar för vissa kunder så är det inte mitt problem. Jag väljer lön framför kunders nöjdhet.
- B) Jag säljer in produktens goda egenskaper men är noga med att förklara nackdelarna, vilket givetvis kan leda till att fler tackar nej men det känns rätt.
- C) Jag säger upp mig då jag anser att företaget handlar oetiskt och det krockar med mina värderingar.
- D) Annat:

---

13) Gå tillbaka till fråga åtta och markera med en stjärna på den streckade linjen, vart du tycker att ”etiskt handlande enligt dina värderingar” hamnar på din prioriteringslista! Till exempel mellan 0-1 om det har låg prioritet eller 7-8 om det har hög prioritet.

14) Hur uppfattar du att Trygg-Hansa arbetar med sitt samhällliga ansvar (corporate social responsibility)?

---

---

15) Rangordna A-G med 1-7 där 7 är högst, baserat på hur du tycker att **Trygg Hansa** jobbar med dessa kriterier för att behålla sina arbetstagare? (En bokstav per siffra)

A) Personlig utveckling, B) Lön, C) Engagemang, D) Roligt på jobbet, E) Bekräftelse, F) Samarbete, G) Flexibilitet.

Lägst prioritet 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7 högst prioritet

16) Markera med en stjärna på den streckade hur högt/lågt du tycker att **Trygg Hansa** prioriterar etiskt korrekta handlingar.

# Käll- och litteraturförteckning

## Litteratur

- Alvesson, Mats, Sveningsson, Stefan, (2007), *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur, Polen. (Cit Alvesson och Sveningsson)
- Borglund, Tommy, De Geer, Hans, Hallvarsson, Mats, (2009), *Värdeskapande CSR – Hur företag tar socialt ansvar*, Norstedts Akademiska förlag, Falun. (Cit Borglund).
- Bryman, Alan, Bell, Emma, (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö. (Cit Bryman och Bell).
- Gröjer, Jan-Erik, Johanson, Ulf, (2004), *Att redovisa och styra immateriella resurser i Controllerhandboken*, Nya Almqvist & Wiksell Tryckeri AB, Uppsala. (Cit Gröjer och Johansson).
- Jerlang, Espen, (2008), *Utvecklingspsykologiska teorier – en introduktion*, Liber, Stockholm. (Cit Jerlang).
- Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo, (2009) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomier*, tredje upplagan, Studentlitteratur, Malmö.
- Maslow, Abraham H., (1987) *Motivation and personality*, third edition, HarperCollins publisher, USA. (Cit Maslow).
- Sandgren, Claes, (2007) *Rättsvetenskap för uppsatsförfattare, Ämne, material, metod och Argumentation*, andra upplagan. Norstedts Juridik, Stockholm. (Cit Sandgren).

## Elektroniska källor

- Blain, Alicia, (2008), *The Millennial Tidalwave: Five Elements That Will Change The Workplace of Tomorrow*, Journal of the Quality Assurance Institute, Hämtad: 2010-12-01, (Cit Blain),

<http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=5&sid=395a3bdd-c717-4caa-ab6e-b279d4152345%40sessionmgr11&vid=6<>

- Brenner, K., Bryan, (2010), *Instituting Employee Volunteer Programs as Part of Employee Benefit Plans Yields Tangible Business Benefits*, REBC [Journal of Financial Service Professionals](http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=5&sid=395a3bdd-c717-4caa-ab6e-b279d4152345%40sessionmgr11&vid=11<), Hämtad: 2010-11-12, (Cit Brenner),

<http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=5&sid=395a3bdd-c717-4caa-ab6e-b279d4152345%40sessionmgr11&vid=11<>

Carroll, Archie B., (1991) *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons; Jul/Aug, Vol. 34 Issue 4, Hämtad: 2010-11-05, (Cit Carroll),

<http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/elin?func=record&resid=3f962fb98cce5a3b4c19f53c66d72028&lang=se&query=The%20Pyramid%20of%20Corporate%20Social%20Responsibility&start=20&sessionId=491DF5AAA26D74ABDF21CF03D259CABB&orgFunc=simpleSearch&ftxtOnly=&sdi=>

Cone Inc. in collaboration with AMP Agency, (2006), *The 2006 Cone Millennial Cause Study*, Hämtad: 2010-11-12, (Cit Cone Inc.),

[http://www.coneinc.com/stuff/contentmgr/files/0/b45715685e62ca5c6ceb3e5a09f25bba/files/2006\\_cone\\_millennial\\_cause\\_study\\_white\\_paper.pdf](http://www.coneinc.com/stuff/contentmgr/files/0/b45715685e62ca5c6ceb3e5a09f25bba/files/2006_cone_millennial_cause_study_white_paper.pdf)

Good Business, (2010), *Generation Y and the Great CSR Shift*, Hämtad: 2010-12-20, (Cit Good Business),

<http://www.causeintegration.com/tag/millennials-corporate-social-responsibility/>

David G. Allen, Phillip C. Bryant, and James M. Vardaman, (2010), *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*, *Academy of Management Perspectives*, Hämtad: 2010-11-20, (Cit Allen),

<http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=5&sid=395a3bdd-c717-4caa-ab6e-b279d4152345%40sessionmgr11&vid=13>

Ferri, Rachele, (2007), *Talented Millennials Demand Good Ethics, Flexibility and Work- Life Balance From Potential Employers*, Hämtad: 2010-11-20, (Cit Ferri),

<http://www.universumglobal.com/News-releases/US-UndergradTrendRelease-Universum-news>

Kalisprasad, Minnesh, (2006) *The human factor*, Cost Engineering, Vol. 48/No 6, Hämtad: 2011-01-01, (Cit Kalisprasad)

<http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/ehost/detail?hid=5&sid=48d0ac25-24ca-4e22-9237a815030e9926%40sessionmgr10&vid=5&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=21557348>

Loguercio, Michael, (2009), *Front the Gen X'ers and Millenials: Are You "Boomers" listening? Read that again. Are you really listening?*, Insurance advocate, Hämtad: 2010-12-20, (Cit Loguercio),

<http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=5&sid=395a3bdd-c717-4caa-ab6e-b279d4152345%40sessionmgr11&vid=4<>

Randall, Stacey, (2010), *Managing the Millennials*, AccountingTomorrow, Fast Company, Hämtad: 2010-12-20, (Cit Randall),

<http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/ehost/detail?hid=5&sid=582b9a78-bf09-4e81-87855fdd51c539c9%40sessionmgr12&vid=2&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGI2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=55442501<>

Suman, Pathak, Iim, (2010), *Sales Force Turnover: An Exploratory Study of the Indian Insurance Sector*, Academy of Higher Learning, India National Institute of Technology, [Management \(18544223\)](#), Hämtad: 2010-11-20, (Cit Suman),

<http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=5&sid=395a3bdd-c717-4caa-ab6e-b279d4152345%40sessionmgr11&vid=15<>

Trygg Hansa, (2010), Hämtad: 2010-11-22, (Cit Trygg Hansa),

[www.trygghansa.se](http://www.trygghansa.se)

Trygg Hansa, (2010), Hämtad: 2010-11-22, (Cit Trygg Hansa CSR),

<http://csr.trygghansa.se/#/kapitel=294>

Trygg Hansa, (2009), Hämtad: 2010-11-22, (Cit Trygg Hansas årsredovisning),

<http://www.trygghansa.se/sitecollectiondocuments/pdf/Trygg-Hansa%20ARSRED%202009.pdf>, Hämtad: 2010-11-22,

Wikipedia, (2010), Hämtad: 2010-12-13,

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Enron>,