

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Servicenäringens problem med personalomsättning

Viktor Delblanc

Tove Rasmusson

Antal ord: 13345

Gruppenr: 118

Handledare:

Henrik Loodin

Examensarbete

VT 2019

# Sammanfattning

Hög personalomsättning är problematiskt i servicenäringen. Syfte med uppsatsen är att få en förståelse för vilka mekanismer som samverkar med frivillig personalomsättning i servicenäringen. Detta syftet ledde sedan till två frågeställningar: Finns det skillnad på vilken generation du tillhör och de mekanismer du anser samverka med frivillig personalomsättning och Varför ser det ut som det gör kopplat till mekanismernas samverkan med frivillig personalomsättning? Det empiriska materialet som samlades in bestod av 140 enkätsvar och 5 st djupintervjuer. Undersökningens resultat var att det fanns ytterst få signifikanta skillnader mellan generationerna och vilka mekanismer de ansåg samverka med frivillig personalomsättning. Med den kvalitativa undersökningen skapades det en förståelse för vilka mekanismer den enskilda individen för tillfället upplevde vara viktigast för sin motivation att stanna på arbetsplatsen. Slutsatsen för uppsatsen blev att det inte fanns någon skillnad på vilken generation du tillhörde utan det var individens egna situation och att diskurserna om generationsskillnader som har förts av populärmedia kan anses som felaktiga.

Introduktion	1
Teoretisk referensram	3
Mekanismer	4
Generation	6
Metod och material	8
Litteraturundersökning	8
Flermetodsforskning	9
Den kvantitativa undersökningen	10
Den kvalitativa undersökningen	11
Snöbollsurval	13
Etik	14
Analys av data	14
Resultat	15
Resultat av enkäter	15
Resultat av intervjuer	21
Analys av resultat	28
Slutsats	32
Praktisk användning och vidare forskning	33
Etisk reflektion	34
Metodologisk reflektion	34
Referenslista	35
Bilagor	38

# Introduktion

Många företag försöker idag jobba för att minska sin personalomsättning. I just servicenäringsbranschen är personalomsättningen högre än i många andra branscher. I servicenäringsbranschen arbetar många unga, utbildade och med osäkra anställningsformer. Detta har blivit allt mer vanligt enligt Reichenberg (2019, s. 1). Vidare är det av vikt att behålla kunskap inom sitt företag. Inom servicenäringsbranschen finns det en tendens att anställa extraanställda som kan komma in under högsäsonger. Detta är en viktig faktor i hur många inom servicebranschen sköter sin organisation för att få verksamheten att gå runt. Det är även av vikt att ta i beaktning att det finns flera former av personalomsättning, frivillig eller ofrivillig frångång och den sista är varsel (Kurniawaty, Ramly & Ramlawati, 2019, s. 879). Denna uppsatsen kommer att fokusera på den frivilliga frångången. Det finns flera anledningar som leder till att individer anser att vissa händelser samverkar med personalomsättning. Lu, Hu, Huang, Zhuang, Guo, Feng, Hu, Chen, Zou och Hao (2017, s. 10) menar på att arbetstillfredsställelse, arbetsstress, arbets- och familjekonflikten och sociodemografiska faktorer är faktorer som bör tas i beaktning när det kommer till personalomsättningen. Vidare menar Lu et al. (ibid.) att det är väldigt kostsamt för organisationer att ha en stor personalomsättning då man behöver rekrytera ny personal och utbilda dem vilket är kostsamt för företagen. På grund av att det är låg utbildningsnivå inom vissa delar av servicenäringsbranschen blir det inte lika kostsamt och man kan ta in extraanställda för att täcka under högsäsonger samtidigt som man har en mer permanent grundpersonal (ibid.). Vidare finns det flera diskurser i vårt samhälle idag om hur generationerna skiljer sig åt. Hansen och Leuty (2012, s. 34) menar på att populärmedia idag skriver mycket om generationernas skillnader i arbetsmoral samt egenskaper de besitter. Exempel på detta är tidningsartikeln av Kristian Borglund i Metro från 2007 (13 februari) "Så hanterar du en lat 80-talist" eller Sydsvenskans artikel av Jenny Petersson "Nu tar generation Y över" från 2012 (16 november). Dessa artiklar är tydliga med att lyfta fram skillnader mellan generationer utan någon form av vetenskapliga belägg. Exempelvis skriver Jenny Petersson att man som rekryterare eller företag som vill sälja produkter till denna generation måste tänka i nya banor (ibid.). Zabel, Biermeier-Hanson, Baltés, Early och Shepard (2017, s. 301) skriver även om de generationsskillnader som tas upp både i populärmedia men även i akademiska artiklar och menar på att de har blandade resultat. Zabel et al. (2017) kunde inte identifiera några större generationsskillnader i deras studie när det kom till arbetsmoral. Vidare förs det diskurser i samhället om hur olika företag bör bemöta generationer på olika sätt. Det är således intressant att undersöka generationsskillnader då det är ett debatterat ämne inom

både populärmedia samt inom akademien. Detta är speciellt intressant eftersom samhällsutvecklingen har gjort att fler individer, speciellt inom servicenäringen, har osäkra anställningar. På grund av detta vill vi undersöka om denna samhällsutveckling har påverkat generationers upplevelser av vilka mekanismer som de anser samverka med den frivilliga personalomsättningen. Elster (2007, s. 36) menar på att om ska förklarar individuella beteenden så måste man förhålla sig till det man kallar mekanismer. Mekanismer är ofta återkommande och igenkännbara sedda mönster som uppstår under generellt ovetande förhållanden eller med obestämbara konsekvenser (ibid.). Elster (ibid.) förklarar även att denna definition av mekanismer endast kan användas för att förklarar det som redan har skett och kan inte användas för att förutspå framtiden. Definitionen av mekanismer i denna uppsats följs av Elster definition för att bättre kunna förklara varför vi anser att individers beteenden och ageranden samverkar med vissa mekanismer i deras liv. Exempel på mekanismer som diskuteras mer i denna uppsats är löneutveckling, utbildningsmöjligheter och stress. Vidare för att underlätta problemet med varför folk väljer att lämna en organisation krävs det en större förståelse för varför vissa mekanismer är mer betydande än andra.

Inom servicenäringen råder det hög personalomsättning. Detta är även en bransch där många unga människor börjar sin karriär och får in en fot på arbetsmarknaden och Millennials har nu börjat ta sig ut på arbetsmarknaden i större mängd. Det kan anses av flera forskare (Lu et al., 2017; Kurniawaty, Ramly & Ramlawati, 2019) att millennials skiljer sig från tidigare generationer och är mer benägna att byta jobb för bättre arbetsvillkor, bättre lön och bättre arbetsmiljö. Det är därför av vikt att få en större förståelse för de skillnader som kan finnas mellan generationerna. Detta för att organisationer lägger resurser på rekrytering och utbildning för att kunna anpassa sig efter generationerna. Det är av stor vikt för företag i de flesta branscher att hålla kvar sin personal för att kvarhålla deras kunskap i företagen. Det krävs därför en större förståelse till varför folk väljer att lämna organisationer. Med en starkare kunskap om mekanismerna kan man lättare få reda på individers behov och möta dem. Mekanismerna är intressanta att studera då de kan leda till frivillig frångång om man inte får behov uppfyllda av sin arbetsgivare.

Syftet med denna uppsats är att få en förståelse för vilka mekanismer som samverkar med frivillig personalomsättning i servicenäringen.

Detta har gjort att vi valt att genomföra enkäter och använda dessa enkäter som en informationsgrund till vilka mekanismer som anses samverka med flest människor. Vidare genomförde vi intervjuer för att skapa ytterligare förståelse för mekanismernas upplevda samverkan hos individer. Detta ledde till frågeställningarna:

-Finns det skillnad på vilken generation du tillhör och de mekanismer du anser samverka med frivillig personalomsättning?

-Varför ser det ut som det gör med generationerna kopplat till mekanismernas samverkan med frivillig personalomsättning?

Uppsatsen är uppdelad i 5 kapitel. Det första kapitlet består av en introduktion till uppsatsen och problemformulering, syfte samt frågeställning. Kapitlet 2 är den teoretiska referensramen som är uppdelad i generation och mekanismer. Mekanismernas teorier används för att hjälpa oss förstå samverkan med den frivilliga personalomsättningen samt även här för att utforma enkäten och intervjuguiden. Sedan kommer kapitel 3 där vi presenterar vårt metodval, utformningen av våra undersökningar och etik. Kapitel 4 presenteras först resultatet av enkäterna sedan resultatet av intervjuerna. Kapitel 5 består av en diskussion och analys av det resultat vi fick.

## Teoretisk referensram

Mekanismer i vår uppsats definieras som sagt ovan, mekanismer är ofta återkommande och igenkännbara sedda mönster som uppstår under generellt ovetande förhållanden eller med obestämbara konsekvenser. I den teoretiska referensramen tas det upp tidigare forskning om olika mekanismer som har ansetts vara samverkande med exempel otrivsel och frivillig frångång som kan användas för att ge en djupare förståelse för analysen. Vi har även valt att definiera generationerna enligt följande. Generation Baby boomers 1945-1964. GenX 1965-1979. Millennials 1980-1999. Anledningen till denna definition är för att många forskare är oense var man sätter gränsen mellan generationerna och därför har denna uppsatsen avgränsat till att inkludera de flesta i arbetsför ålder. Gursoy, Maier och Chi (2008, s. 450) använder sig av indelningen Baby boomers 1943-60, Generation X 1961-80 och Millennials 1981-2000. Samtidigt använder sig Chen och Choi (2008, s. 602) av indelningen Baby boomers 1946-1964, Generation X 1965-1977 och Millennials efter 1977. Båda dessa artiklar refererar sedan vidare till Smola och Sutton (2002) som förklarar att dessa olika indelningarna av generationer är allmänt accepterad samtidigt som forskningen är oense angående vilka åldersspann som gäller för de olika grupperingarna. Smola och Sutton (2002, s. 364-365) använder sig ytterligare av en

annan åldersindelning för generationerna, Baby boomers 1946-1964, Generation X 1965-1978 och Millennials 1979-1994.

## Mekanismer

Personalomsättning är något alla företag bör jobba med då det kan finnas en tendens att företagets kunskap försvinner med sina anställda men även att det kostar väldigt mycket pengar att hitta ny kompetens och nya anställda, speciellt om personalomsättningen är hög (Lu et al. 2017, s. 2; Kurniawaty, Ramly & Ramlawati, 2019, s. 877). Lu et al. (2017, s. 10) menar att ett företags personalomsättning och individerna påverkas utav ett flertal faktorer. Lu et al. (ibid.) hittade att faktorer som om jobbet tillfredsställer dig, arbetsstress, arbets- och familjekonflikten och sociodemografiska faktorer, som inkluderar antalet arbetstimmar per vecka, arbetar i stad eller på landet, typ av institution och ålder. Kurniawaty, Ramly och Ramlawati (2019, s. 879) nämner att man kan dela in personalomsättningen i tre delar. Den första är frivillig och ofrivillig frångång eller varsel. Den andra är funktionell och dysfunktionell personalomsättning och den tredje är den okontrollerbara och den kontrollerbara personalomsättningen (ibid.). Vidare skriver Kurniawaty, Ramly och Ramlawati (ibid.) om de faktorer som påverkar personalens att vilja avsluta sin anställning. Faktorer som miljömässiga där det gemensamma igenkännandet av ansvar mot miljöfrågor och sysselsättningen tas i beaktning. Individuella faktorer som består av arbetstillfredsställelse, hur lojal man är mot sin organisation eller institution, hur ens jobbsökningsmönster ser ut, intentionen till att stanna, utbildning samt utveckling, hur villig man är till att arbeta hårt och om man har en positiv eller negativ inställning till sitt arbete (ibid.). Sist tar Kurniawaty, Ramly och Ramlawati (ibid.) upp strukturella faktorer som tar upp självständighet, rättvisa, arbetsbelastning, ersättning, möjlighet till befordran, arbetsrutiner och social support. Vidare menar Kurniawaty, Ramly och Ramlawati (2019, s. 884) att de identifierade att arbetsmiljön på företag påverkade personal positivt vilket gör det möjligt för företag att förbättra detta för att minska sin personalomsättning. Det finns även indikationer på att stress har en direkt påverkan på arbetstillfredsställelsen men detta i sin tur gör att man kan förbättra detta genom att reducera stress genom att reducera arbetsbelastningen, reducera konflikter och ge rätt ansvar till rätt människor (ibid.).

Osäkra anställningar för unga men även andra blir allt mer vanliga i Sverige enligt Reichenberg (2019, s. 1) och Tsoukalas (2003). Reichenberg skriver att dessa anställningar är främst sedda i servicenäringen. Dessa osäkra anställningar är temporära på olika sätt antingen vikariat för folk

som exempelvis är på föräldraledighet eller säsongsanställningar. Reichenberg (2019, s. 2) förklarar att dessa typer av arbete ger låg inkomstsäkerhet. Han ser också att människor som har dessa typer av anställningar har låga löner, sämre självkänsla och lägre arbetstillfredsställelse än människor som har en permanent anställning (ibid.). Tsoukalas (2003, s. 14) förklarar att för de tillfälligt anställda präglas arbetet av stress och hög arbetsdelning. Redan 2005 såg Blossfeld, Klijsing och Mills (2005, s. 438-439) hur de osäkra anställningarna var ett hot för unga att komma in på arbetsmarknaden. De kallar de unga som inte har skydd av den interna arbetsmarknaden förlorarna av globaliseringen (ibid.) Detta eftersom de blir mer utsatta än andra av den flexibla arbetsmarknaden där de får ta tidsbestämda deltidsarbeten utan någon större säkerhet Blossfeld, Klijsing och Mills (2005, s. 439) har ett utgångspunkt från västerländskt perspektiv men går även in mer djupgående med Sverige som exempel. De förklarar att det tar längre och längre tid för unga i Sverige att hitta ett kvalificerat arbete efter sin utbildning trots att Sverige har ett skyddande välfärdssystem (ibid.). Reichenberg (2019, s. 3) ser att ungdomsarbetslöshet är ett stort bekymmer för samhället eftersom man utan jobb tenderar att hamna utanför samhället och med det menas att det är bättre med ett temporärt arbete än inget. Han ser därför de temporära arbetena som en ingång på arbetsmarknaden men ser samtidigt problem eftersom unga tenderar att fastna i dessa typer av arbete eftersom det är svårt att hitta ett fast jobb i dagens samhälle utan utbildning (ibid.). Att unga får en fot in på arbetsmarknaden via dessa flexibla anställningar förklarade Tsoukalas redan 2003 (s. 14). Unga i Sverige utbildar sig till en allt större grad och han förklarar att många arbetsgivare undviker att anställa utbildade eftersom det är en risk (Reichenberg, 2019, s. 4). Reichenberg (2019, s. 17) förklarar att det finns både för- och nackdelar med osäkra anställningar beroende på hur man väljer att se på det. Tsoukalas (2003, s. 21) ser också att osäkra anställningar, som till exempel tidsbestämda anställningar eller konsultanställningar, kan ge svårigheter för framtiden och familjeplanering. Detta eftersom man har svårt att få lån från banken för att köpa bostad på grund av att ens lön är osäker i framtiden.

Alvehus och Jensen (2015, s. 42) diskuterar den svenska arbetsmarknaden där de förklarar hur lönebildningen ser ut. I Sverige är det fri lönebildning mellan fackföreningar och arbetsgivarorganisationer. Detta har varit det traditionella sättet att löneförhandla de senaste 100 åren men det blir allt mer vanligt med individuell lönesättning (ibid.) Idag ses det som en självklarhet att arbetsgivare kan använda lönen som ett sätt att motivera arbetstagare, både nuvarande och vid exempelvis nyanställningar. Lön som motivationsfaktor förklarar psykologen Frederick Herzberg (Alvehus & Jensen, 2019, s. 43) där han delade upp olika drivkrafter i två olika grupperingar, hygien- och motivationsfaktorer. Herzberg (ibid.) kom fram till att



hygienfaktorerna som lön, arbetsmiljö och relation till chefer inte kunde vara motiverande för den anställda men dessa var ändå tvungna att vara uppfyllda för annars trivdes man inte på arbetsplatsen. Motivationsfaktorerna däremot exempelvis prestationer, växa inom företaget eller beröm var enligt Herzberg (ibid.) faktorer som kunde motivera. Denna teori berättar att lönen är inte något som kan motivera men kan vara de-motiverande. Detta förklaras som att lönen kan göra oss otillfredsställda men när vi väl är nöjda med lönen så är det andra saker som motiverar oss till att arbeta (ibid.). Wiley (1997, s. 278) diskuterar också lön och motivation samt hur en anställds delaktighet i olika organisatoriska händelser samverkar med hur de upplever dels sig själva men också företaget, det gör ofta anställda mer produktiva om det känns att de blir bemyndigade samt att de känner att det de gör och bidrar till organisationen används och nyttjas. Vidare diskuteras även Vrooms förväntansteori av Lazaroiu (2015, s. 67). Vrooms förväntansteori handlar om hur motivation beror på individers förväntningar om det kommande resultatet. Motivationen avgörs alltså av belöningens värde, kopplingen mellan arbetsinsats och resultat och hur stor trolighet att resultatet nås. Individerna förväntar sig vissa saker av en organisation som hög lön, jobbsäkerhet, befordran och svåra uppgifter och till sist, individer kommer att välja bland val för att finjustera slutresultatet för dem personligen (ibid.). Deras uppträdande är baserat på vad de har för preferens där slutresultatet kan motivera. Detta är intressant då man kan få större inblick i varför folk genomför och väljer att göra vissa handlingar.

## Generation

Millennials har blivit allt mer omtalade inom studier samt populärmedia och är en intressant faktor som olika företag och organisationer vill ha mer information om (Hansen & Leuty, 2012, s. 34; Zabel et al, 2017, s. 301; Costanza et al., 2012, s. 375). Gursoy, Maier och Chi (2008, s. 453) beskriver den nu allt större och växande arbetskraften millennials som lagorienterade men också självständiga, självsäkra och självförverkligande. Det sägs även att millennials är ute efter att bli uppmärksammade och respekterade för det arbete de lägger in (ibid.). Millennials vill även att cheferna ska ta sig tiden att lära känna sin personal och skapa relationer med sina medarbetare. Det handlar således om att veta deras namn och försöka vara tillgänglig (ibid.). Vidare är millennials mer benägna till att ogilla regler och tycker inte något kan anses oflexibelt, detta speglar även deras syn på arbetslivet som bör vara så flexibelt som möjligt för att bemöta hans behov (Gursoy, Maier & Chi, 2008, s. 453; Chen & Choi, 2008, s. 601). Den anställdes behov läggs oftast på familjeliv och vänner istället för på arbetet då detta anses mer viktigt för

millennials jämfört med exempelvis “the baby boomers” (Gursoy, Maier & Chi, 2008, s. 453). I en fokusgrupp gjord av Gursoy et al. (ibid.) så identifierades det att många millennials ansåg att flera i chefspositioner inte respekterade eller tillkännagav deras prestationer som de lägger ner i sitt arbete för att de är unga. Det anses också att många millennials söker efter förebilder, de håller professionell utveckling högt och vill gärna lära sig av mentorer som visar dem vägen. Detta skiljer sig en aning från det Chen och Choi (2008, s. 601) skriver, som istället lägger fokus på att millennials är krävande och att de förväntar sig få högre positioner i arbetet mycket snabbare än vad som är möjligt. Detta är ett intressant fokus men det tar inte i beaktning millennials åsikter och intressen samt förståelse av arbetsmiljön och dess möjligheter. Vidare menade också Chen och Choi (ibid.) att millennials behövde konstant feedback och beröm, men mycket av detta menar Gursoy et al. (2008, s. 453) är beroende på deras behov att bli respekterade trots att de är unga och att de egentligen är ute efter att bli sedda i en stor arbetsvärld som ofta inte respekterar denna generation. Millennials beskrivs även som intresserade, att de gillar att ställa frågor både för att lära sig men också för att ifrågasätta och förbättra (ibid.). Chen och Choi (2008, s. 601) nämner att millennials kan vara skeptiska till företagslojalitet som är även Gursoy et al. (2008, s. 453) skriver om genom att ta upp citatet “here today gone tomorrow”. Detta är menat att beskriva millennials flexibilitet och sämre lojalitet till företagen.

En metaanalys gjord av Costanza et al. (2012, s. 387) där man samlade in data från flera studier, fann att det inte fanns några systematiska skillnader mellan generationerna. Det fanns dock tre stycken faktorer som skilde sig åt (ibid.). Costanza et al. (2012, s. 388) tar först upp arbetstillfredsställelse och hur de äldre generationer visade sig vara mer tillfredsställda än de yngre. Detta var dock ett fynd som inte var särskilt förvånande då det finns studier som visar på att man blir mer tillfredsställd på sitt jobb baserat på hur länge man jobbat (ibid.). Den andra faktorn Costanza et al. (ibid.) tar upp är hur den skillnad som fanns mellan generationerna och deras engagemang. Det fanns en skillnad och denna skillnad var att äldre individer var mer engagerade. Det Costanza et al. (ibid.) tar upp dock är att det är inte åldern som är indikatorn för hur engagerade personer är utan istället ansåg de att de starkaste faktorerna som samverkade var organisatorisk support, formellt ledarskap, rollens klarhet och organisatorisk rättvisa med hur engagerad man var inom organisationen. Den tredje faktorn som tas upp av Costanza et al. (ibid.) är att de äldre generationer är mindre angelägna att frivilligt frågå, dvs de påverkar organisationens personalomsättning mindre. Detta dock anser Costanza et al. (ibid.) inte vara en generationsskillnad utan faktorer som arbetstillfredsställelse och organisatorisk engagemang hade en starkare samverkan än ålder på personalomsättning. Zabel et al. (2016, s. 310-311) menar på

att då det har skrivits mycket i populärmedia om skillnaderna mellan generationerna men trots detta hittade de inga större skillnader när det kommer till arbetsmoralen hos individerna. De påstår då att detta är något som är positivt då man inte behöver se olika generationer på företag som hinder vid (ibid.). Man behöver således inte anpassa sina organisatoriska förändringar baserat på att de olika generationer skulle stå i vägen för förändringarna. Enskilda individer kan dock fortfarande stå emot förändringarna men det är inte baserat på dess generationstillhörighet. Vidare från Costanza et als. (2012, s. 391) metastudie så finns det skillnader mellan generationerna men dessa är så pass små samt har inget sammanhängande mönster för att det ska kunna gå att säga att generationerna är generellt olika.

## Metod och material

Vi anser att kvantitativ forskning kan bidra till att få en överblick på komplicerade fenomen men vi anser även att detta inte räcker till för att få en detaljerad och större förståelse för varför vissa mekanismer är mer betydelsefulla i beskrivningen av beteendet än andra beroende på tillfälle. Detta leder till att vi anser att enkäter kan bidra men att det behövs djupintervjuer som kan illustrera och skapa förståelse för varför individer anser att detta är en mekanism som samverkar med frivillig personalomsättning.

Vårt tillvägagångssätt när det kom till att utveckla studien var med en abduktiv metod. Danermark, Ekström, Jakobsen och Karlsson (2007, s. 180) menar på att abduktiv metod kan bidra genom att hitta enskilda händelser och koppla det till mer allmänna mönster och sammanhang. Vidare skriver Danermark et al. (2007, s.183) att abduktion skiljer sig från induktion genom att man beskriver ett generellt mönster samt skiljer sig från deduktion genom att slutsaten inte dras från logiska premisser. Vi anser att detta tillvägagångssätt kom att leda oss till att starkare kunna belysa vårt syfte då vi via enkäterna kan få en generell bild av mekanismerna och via djupintervjuerna en förståelse till varför dessa mekanismer har en samverkan med den frivilliga personalomsättningen. Vi arbetade med abduktion genom att gå emellan tidigare forskning och existerande teorier med empiriskt material för att genomföra detta.

## Litteraturundersökning

För att vi skulle få en större förståelse för vårt fält har vi använt oss av tidigare forskningsstudier, artiklar, böcker och tidigare kurslitteratur. Vi har främst använt oss av lubsearch, en vetenskaplig

databas, där vi har fått tillgång till tidigare forskning men vi har också använt oss av andra databaser som ScienceDirect och Emerald insight som erbjuder tjänster som att exempelvis informera användaren om andra artiklar som tidigare personer inom samma fält citerat och använt sig av. Detta gav oss stor hjälp till vår litteraturundersökning. Vi använder oss även av tidigare kurslitteratur för att få en starkare fundamenta men för att bli mer detaljerade har vi använt oss av forskningsstudier som fokuserar mer ingående på det fält vi också undersöker. Böcker från bibliotek har gett oss en bättre bild av de tidigare verken och ursprunget av det fält vi arbetar på.

## Flermetodsforskning

Det finns både för- och nackdelar med flermetodsforskning som Bryman (2016, s. 555 & 560) berättar om. Fördelar som vi kan använda oss av är exempelvis oväntade resultat och illustration. Oväntade resultat i flermetodsforskning innebär att man kan få reda på oväntade resultat som man sedan kan fråga mer om i den kommande studien (Bryman, 2016, s. 571). Illustration innebär att man använder sin kvalitativa data för att kunna illustrera sin kvantitativa data (Bryman, 2016, s. 560). Detta har gjort att vi har kunnat förstå de mekanismer vi identifierade i våra enkäter med hjälp av våra djupintervjuer. Creswell, Plano Clark, Gutmann och Hanson (2003, s. 164) förklarar fördelar med att använda sig av en flermetodsforskning eftersom både kvalitativa och kvantitativa studier redan är vanligt inom samhällsvetenskapliga studier men båda två har sina hinder så kan man därför använda sig av en flermetodsforskning för att neutralisera och ta bort dessa hinder. De hänvisar också vidare till Greene och Caracelli som säger att det finns en bred förståelse för att mixa olika typer av metoder stärker en studie (ibid.). Creswell et al. (2003, s. 164) förklarar att för man ska förstå sociala fenomen som är komplext så behövs det olika typer av metoder för att bäst kunna förstå sig på detta. Johnson, Onwuegbuzie och Turner (2007, s. 112) förmedlar att mixade metoder blir allt mer vanligt och ses som den tredje stora forskningsmetoden tillsammans med kvalitativ och kvantitativ. De skriver också om illustrering som en av möjligheterna man kan använda sig av vid flermetodsforskning. Det finns även kritik riktad mot flermetodsforskning (Bryman, 2016, s. 555-556) som säger att det inte går att kombinera de två metoderna, trots detta så anser vi att en flermetodsforskning är bäst lämpad för att kunna undersöka vårt syfte. Detta för att de positiva aspekterna uppväger de negativa. Vidare gav det oss möjlighet med den kvantitativa delen att få mer kött på benen med hjälp av den kvalitativa delen. Vi möjliggjorde att kunna förklara bättre varför de olika mekanismerna samverkade baserat på folks olika upplevda världar. Valet av flermetodsforskning är därefter av vårt största intresse då Danermark et al. (2007, s. 275-276) menar på att ett av syftena som också

faller samman med vårt syfte är sökandet av mekanismer och att det då oftast behövs tillämpas en flermetodsforskning.

## Den kvantitativa undersökningen

I utformningen av vår enkät tog vi hänsyn till kommande aspekter som Trost och Hultåker (2017) diskuterar. Att använda ett enkelt språk är viktigt (Trost & Hultåker, 2017, s. 82) och vi använde ett språk i formuläret som skulle passa alla möjliga deltagare som var i ålder mellan 18 och 74 år. Vi använde oss därför av ett språk som var kopplat till arbetslivet då vi sökte människor som har erfarenhet av servicenäringen i arbetslivet. Har man inte anpassat sitt språk kan detta bidra till missförstånd som påverkar resultaten samt utelämnade svar då personer inte förstår frågor (ibid.). Detta går även att koppla till hur man tolkar de olika frågorna, har man tidigare kunskap inom servicenäringen så bidrar detta till att man förstod våra frågor på ett mer detaljerat sätt och man kunde därför lämna mer grundade svar. Det är även av vikt att ta i beaktning att folk kan tolka frågorna på olika sätt vilket vi försökte lösa genom att anpassa vårt språk till vår valda grupp. Vi har även tänkt på hur strukturen av enkäten är, exempelvis på frågor som innefattade linjär skala att vi dels inte hade en mellanpunkt det vill säga 1-5 där 3 är en mellanpunkt. Vi satte därför istället 1-6 för att få människor att tänka efter och luta sig mot ett alternativ antingen mer eller mindre.

Trost och Hultåker (2017, s. 88) skriver också om betydelsen värdeladdade ord har på enkätens resultat. Vi tänkte därför efter för att försöka undvika värdeladdade ord eller svarsalternativ som skulle få svarspersoner att antingen undvika eller alltid välja ett visst svar. Vidare är svarsfrekvensen lägre på webbenkäter än på postala enkäter (Bryman, 2015, s. 609; Trost & Hultåker, 2017, s.143). Detta är en stor nackdel för oss som vi försökte lösa genom att göra den tillgänglig på flera plattformar, men det var ett kvarstående problem. Vi försökte också motverka svarsfrekvensproblemet genom att begränsa våra frågor då för långa webbenkäter har lägre svarsfrekvens (Trost & Hultåker, 2017, s. 141). Dock krävde vi svar från våra respondenter som kan ha påverkat vår enkät negativt då personer kanske inte vill svara på specifika frågor. Den positiva aspekten är dels att vi fick enbart in hela formulerade svar som hjälpt studiens undersökning men även att enkätverktyget varnade om man inte hade fyllt i alla svar och tillät inte folk att lämna tomma svar. Fördelen med webbenkäter är kostnaden (Bryman, 2015, s. 609; Trost & Hultåker, 2017, s.135) som var den avgörande faktorn för att vi skulle ha förmågan att utföra vår undersökning. Trost och Hultåker (2017, s. 120) skriver om andra metoder för att öka

sin svarsfrekvens, detta kunde exempelvis vara via belöningar för att svara på enkäten något som vi inte använde oss av på grund av våra ekonomiska resurser.

Vidare använde vi oss av olika ledarskapsteorier för att utforma våra enkäter, vi tog exempelvis olika egenskaper samt dimensioner tidigare forskning hade nämnt. Exempelvis från frågan om vilka egenskaper man ansåg vara viktigast hos en ledare tog vi fram olika svarsalternativ med de tidigare teorierna (Spector, 2016 ; Thompson & Glasø, 2018 ; Tafvelin, 2013 ; Mittal & Dorfman, 2012 ; Spears, 1996 ; Ehrhart, 2004). Vi hittade även att vissa teorier tog upp relation som en faktor till ledarskapsstilen och vi frågade därefter hur bra relation de hade till sin senaste chef samt vilken den önskade relationen var (Tafvelin, 2013). Vidare tog vi även tidigare forskning till hjälp när vi ville få svar på vilka mekanismer folk ansåg vara av störst betydelse. Det kunde därför frågas om osäkra anställningar, lön eller annat baserat på hur individerna anser att det samverkar med deras frivilliga frångång.

## Den kvalitativa undersökningen

För att möjliggöra undersökningen samt kunna belysa vårt syfte genomfördes en fallstudie inom servicenäringen på ett företag där fem personer intervjuades varav alla inom servicebranschen. Den kvalitativa undersökningen genomfördes för att få en större förståelse och besvara frågan varför individer upplever att visa mekanismer samverkar mer än andra inom frivillig personalomsättning. Det insamlade materialet och kunskapen vi fick kring fenomenen användes för att skapa förståelse för hur individer upplever sin omvärld.

Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer där vi hade förberett ett antal frågor inom några teman som kunde hjälpa oss att identifiera olika händelser, dynamiker och karaktärsdrag. Bryman (2016, s. 415) nämner att för att kunna genomföra en semistrukturerad intervju så bör forskarna ha förberett dessa teman och nämner även att frågor som inte skrivits ner under intervjuguiden får ställas om man finner ett intressant spår. Detta gav oss flera förmåner när vi gjorde intervjuerna eftersom vi kunde styra intervjun åt ett visst håll men också låta intervjupersonen vara delaktig och medverka i intervjuens riktning. Vi såg flera goda aspekter komma från detta format eftersom intervjun blev mindre formell och vi kunde bilda en bättre relation med intervjupersonerna och vi tror att detta resulterar i att de vågade dela med sig av egna tankar, erfarenheter och svåra händelser. Det vi märkte dock var att vi fick bättre kontakt med de anställda gentemot cheferna där det fortfarande fanns en formell ton i intervjun. Vi

märkte även att vi som forskare kompletterade varandra bra under intervjuens gång där vi kunde märka av om den ena hade fått tillräckligt med information inom ett tema och kunde därefter ta över. Detta gjorde att intervjun fick ett väldigt bra flöde och det blev som att vi hade en konversation mellan tre parter istället för att situationen skulle bli två mot en. Bryman (2016, s. 471) nämner flera redskap forskare kan använda sig av i en samtalsanalys, vi gjorde visserligen intervjuer men då dessa var semi-strukturerade kunde mer samtalsliknande toner uppkomma. Detta gjorde att vi kunde använda oss av Brymans (ibid.) turtagning som vi diskuterade innan det innebar att vi inte pratade i mun på varandra och vi kunde veta när den andra personen var färdig vilket skapade ett bättre flöde. Med semistrukturerade intervjuer finns det en tendens att vi kunde fastna i olika spår där vi blev mycket intresserade av intervjupersonernas egna historier. Detta gjorde att vi diskuterade fenomen utanför det vi ville men det gav oss också en större inblick på personlighet av studieobjektet och dess upplevda värld. Som sagt ovan resulterade detta i att fick mer detaljerade och ärliga svar för att vår relation med intervjupersonen blev bättre när vi gav upp en del av våran makt samt att vi kunde forma intervjun utefter den enskilde individen. Kvale och Brinkmann (2017, s. 52) diskuterar problem med maktasymmetrin vid forskningsintervjuer där forskaren har makt genom att ha kompetens inom området samt bestämmer temat och hur intervjun går till. Ett annat problem vi stötte på som vi inte var förberedda på var att flera av intervjupersoner saknade teoretiska kunskaper om ledarskap. Detta eftersom vi märkte att ett antal frågor som ställdes runt begreppet inte kunde besvaras utan vi fick förklara till viss mån och detta ledde till att frågorna kunde bli ledande. Det var ett problem vi hade på ett fåtal frågor. Vidare hölls en av intervjuerna på engelska då en intervjuperson var mer bekväm med detta. Vi hade inte någon information om detta innan och hade därför inte förberett några frågor på engelska. För att göra vår intervju så bekväm som möjligt översatte vi alla frågor under intervjuens gång och höll istället ett samtal på engelska. Det kan även va av vikt att nämna att vi försökte vårt yttersta att göra alla bekväma under intervjuens gång för att vi skulle få så mycket information som möjligt. Detta resulterade i ett varmhjärtat mejl från företaget där vi fick veta att alla intervjupersoner tyckte att det var roligt att delta och önskade oss lycka till med arbetet.

Efter att vi hade genomfört intervjuerna gjorde vi transkriberingar. Bryman (2016, s. 428-429) menar på att en transkribering genomförs genom att lyssna på inspelat material och sedan skriva ner ordagrant. Anledningen till detta är för att vi ska kunna göra en mer noggrann analys av intervjuerna som genomförts. Transkriberingarna tog oss väldigt lång tid och det är även något Bryman (ibid.) också nämner är ett stor problem. Vidare menar även Bryman (ibid.) att intervjupersonen kan känna sig obekväma av inspelningsutrustningen vilket kan hämma deras

svar. Detta var något vi löste bra då vi informerade hur materialet skulle användas och delas samt där vi även innan frågade om tillstånd att spela in. Vi identifierade även andra problem där inspelningsapplikationerna inte tog upp vissa tysta ljud exempelvis när intervjupersonerna pratade lite tystare. Detta skedde vid några få tillfällen som löste genom att skriva "mummel" samt läsa mellan raderna på vad som egentligen sades. Vidare kunde vi också stöta på dialektala problem där vi förstod under intervjuens gång men det blev svårare att förstå vad som sades under transkribering. Bryman (2016, s. 428) skriver även om vikten av att fånga upp känslorna i det intervjupersonerna säger. Detta gjorde vi genom att skriva ner sådant som mummel, tystnad, skratt, hummanden och annat för att fånga hur saker och ting sades för att få en bättre förståelse när man går tillbaka i analysen av hur personerna upplevda frågan känslomässigt.

## Snöbollsurval

I både våra enkäter och intervjuer använde vi oss av snöbollsurval. Anledningen till detta är att vi fick kontakt med nyckelpersoner inom servicenärings som kunde hjälpa oss att få kontakt med relevanta personer som ger oss en mer detaljerad förståelse av deras vardag samt det fenomen vi studerar. Detta har haft både positiva och negativa aspekter. Bryman (2015, s. 191) nämner att urvalsstorlek är en kompromiss mellan tid, pengar och andra faktorer. Vi hade fått ungefärliga riktlinjer på hur mycket empiriskt material som skulle samlas in, något som vi behövde ta hänsyn till. Enkäterna som genomfördes gav oss en bild av de mekanismer som vi ville undersöka men ingen större förståelse kunde skapas från den insamlade datan och det behövdes mer kött på benen. Detta löste vi med våra intervjuer för att skapa en större förståelse. Tid såg vi vara ett problem då vi använde oss av semistrukturerade intervjuer som var tvungna att transkriberas och analyseras vid senare tillfälle. Vidare hade andra faktorer en påverkan, de hotellet samt nyckelpersoner vi fick tillgång till för att genomföra vår undersökning bestämde även vilka personer, hur många personer, tid samt vilken plats vi skulle vara på och anpassa oss till. Detta kan ha påverkat studien negativt då personerna som hotellet och nyckelpersonerna valt ut kan ha valts av en viss anledning. Vidare menar Barmark och Djurfeldt (2017, s. 88) att det finns komplikationer för studenter att utföra regelrätta slumpmässiga urval. Anledningen till detta är det tidigare nämnda problemet som Bryman tar upp, tid och pengar samt andra faktorer. Detta är den stora anledningen till att vi gjort ett snöbollsurval men vi ansåg också att det fanns många positiva aspekter då vi kunde välja ut mer relevanta personer och organisationer som kunde besvara våra frågor mer ingående.



## Etik

Vi följde Brymans (2016, s. 131-132) fyra etiska principer, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Detta gjorde vi genom att först skicka ut missivbrev till gatekeepers för att informera om studiens syfte och att deltagande i studie var frivilligt. Vi informerade även att deltagarna i undersökningen själva fick bestämma dess medverkan och vilka frågor de ville besvara och att vi aldrig krävde svar från personerna i fråga när det kom till intervjuerna. Vi informerade våra respondenter att deras svar skulle komma att hållas konfidentiellt, att de fick vara anonyma och att företaget kunde bli utstryket eller få ett alias om så önskades vilket det gjorde. Vidare informerade vi även om hur vi skulle nyttja inspelade intervjuer och annan data för forskningsändamålet som det enbart gjordes. När vi väl genomförde intervjuerna informerade vi alltid alla respondenter i början av intervjun återigen att det var frivilligt att delta, svara på frågorna, lite information om studien samt att vi spelade in intervjun. Detta för att säkerställa att alla hade tagit del och förstått informationen. För att vidhålla konfidentialiteten (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 227-228) bytte vi ut intervjupersonernas namn mot deras position samt tagit bort företagens namn i transkriberingarna som kom att användas i analysdelen.

## Analys av data

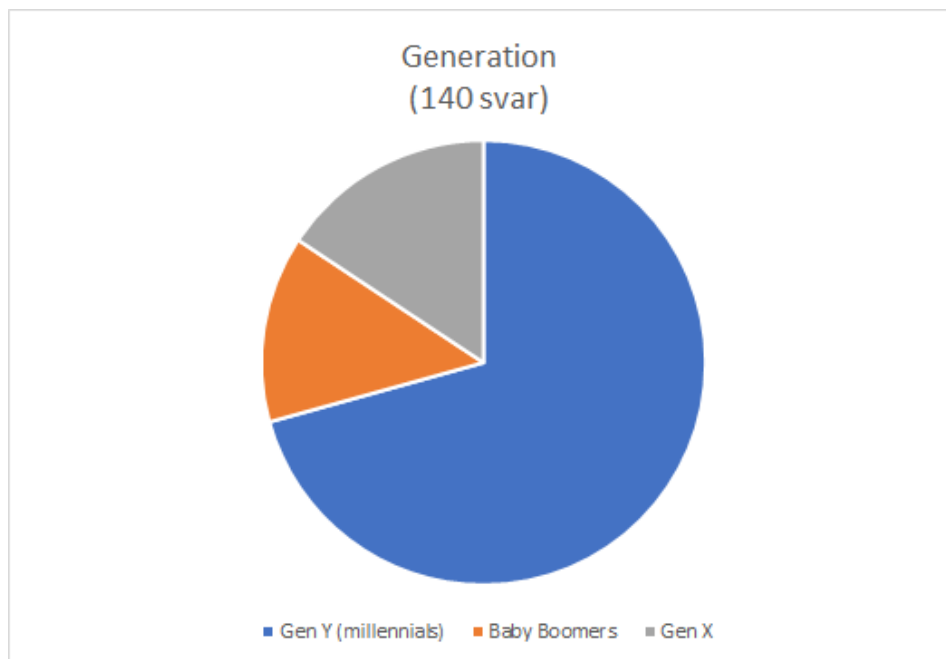
I analysen av datan tog vi oss först an enkäterna. Vi använde oss av SPSS för att kunna koda och undersöka hur relevanta och signifikanta olika mekanismer, generationer och egenskaper var gentemot varandra. Eftersom vi hade använt oss av flersvarsalternativ på frågorna var processen att koda betydligt mer tidskrävande än andra typer svarsalternativ. Detta hade vi inte någon tidigare kunskap inom och hade vi gjort om studien hade vi lagt upp det på ett annat sätt för att underlätta kodningen. Detta var ett tidsproblem som gjorde att processen tog längre tid än förväntat och det gick över på våran fritid där vi hämtade mer tid. Vi använde oss av SPSS-manualen av Rissanen (2013, s. 8) för att lära oss koda på ett korrekt sätt vidare var vi tvungna att ändra våra svarsalternativ som var textformat till siffror för att SPSS ska förstå språket. För att ta reda på hur bivariata analyser ska utföras användes Barmark och Djurfeldts Statistisk verktygslåda (2017).

När det kom till de kvalitativa analysen tog vi hjälp av Rennstam och Wästerfors (2017, s. 12) som tog upp de problem som kan uppstå vid analys av kvalitativ data. Dessa problem är

kaosproblemet, representationsproblemet och auktoritetsproblemet. Detta löste vi genom att använda deras råd att först sortera vårt material och tematisera det för att sedan reducera det som vi ansåg inte belös vår studie och sist argumentera för de val vi gjorde (Rennstam & Wästerfors, 2017). Några av de teman vi valde att studera var mekanismer, egenskaper och hur dessa samverkar med frivillig personalomsättning samt om generationer var en bidragande faktor. Vi tog hjälp av olika akademiska artiklar för att diskutera fram våra olika teman till exempel använde vi oss av Lu et al. (2017, s. 10) som använde sig av exempelvis stress och arbetslivsbalans. Även Kurniawaty, Ramly och Ramlawati (2019, s. 877) använder sig av teman som arbetsmiljö och stress som också användes i uppsatsen. För att koppla ihop olika intervjuer med teman utformade vi vår semistrukturerade intervjuguide på teman som uppkommit via enkäten och tidigare forskning som nämnt ovan. Resterande teman som kunde identifieras men som inte belös vår uppsats valdes bort för att lösa representationsproblemet. Auktoritetsproblemet försökte vi lösa genom att använda oss av vad tidigare forskning har kommit fram till för att argumentera för det vi har hittat också är relevant.

## Resultat

### Resultat av enkäter



Cirkeldiagram 1 Generation

Detta cirkeldiagram visar hur många av våra respondenter tillhör de olika generationerna.

Millennials var den största gruppen och var 70,7% av alla respondenter, generation X var den

näst största svarsgruppen i studien och bestod av 15,7% av respondenterna. Baby Boomers var den minsta gruppen och bestod av 13,6%.

## Mekanismer

Mekanismer	Responses		
	N	Percent	Percent of cases
Dåligt ledarskap hos chefer	1	0,20%	0,70%
Inte relevant för min framtida karriär	1	0,20%	0,70%
MeToo	1	0,20%	0,70%
Meningsfullt arbete inom kompetens	1	0,20%	0,70%
Ej meningsfulla arbetsuppgifter	1	0,20%	0,70%
Arbetsmiljö	74	17,80%	52,90%
Dåliga relationer	97	23,30%	69,30%
Befodran	27	6,50%	19,30%
Stress	53	12,70%	37,90%
Utbildningsmöjligheter	17	4,10%	12,10%
Lönen	60	14,40%	42,90%
Dåligt ledarskap hos chefer	1	0,20%	0,70%
Självständigheten	30	7,20%	21,40%
Arbetstider	24	5,80%	17,10%
Arbetslivsbalans	28	6,70%	20,00%
<b>Total</b>	<b>416</b>	<b>100%</b>	<b>297,10%</b>

Tabell 1 Mekanismer

Efter frågan om vad respondenterna ansågs ha den största påverkan på dem att vilja lämna ett företag framkom följande resultat. Tabell 1 visar olika mekanismer som respondenterna upplever samverka med frivillig personalomsättning. Denna fråga bestod av flervalsoalternativ där varje respondent fick fylla i max 3 svar. Procenthalten visar hur många som tryckt i ett alternativ med tanke på att varje respondent fick fylla i tre stycken alternativ. Den största gruppen var millennials vilket kan vara av vikt att ta i beaktning då dom influerar resultaten mest. De flesta respondenterna 69.3% ansåg att dåliga relationer var en mekanism som fick dem att lämna företag. 52.9% tyckte arbetsmiljö var av relevans, vidare ansågs lönen vara en stor faktor som fick 42.9% av allas röster i undersökningen. De svar som fick 0,20 % var egenskrivna svar från respondenterna. Dessa var dåligt ledarskap hos chefer, inte relevant för min framtida karriär, MeToo, meningsfullt arbete inom kompetens och ej meningsfulla arbetsuppgifter.

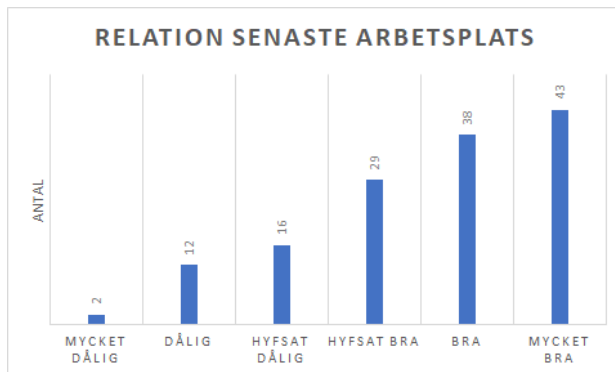
## Mekanismer Frequencies

Generation			Responses		
			N	Percent (%)	Percent of cases (%)
Millennials	Mekanismer	Dåligt ledarskap hos chefer	1	0,3	1
		Inte relevant för min framtida Karriär	1	0,3	1
		Arbetsmiljö	53	17,8	53,5
		Dåliga relationer	72	24,2	72,7
		Befodran	22	7,4	22,2
		Stress	42	14,1	42,4
		Utbildningsmöjligheter	11	3,7	11,1
		Lönen	43	14,5	43,4
		Självständigheten	15	5,1	15,2
		Arbetsstider	19	6,4	19,2
	Arbetslivsbalans	18	6,1	18,2	
	Total	297	100	300	
Gen X	Mekanismer	Mening Arbete inom kompetens	1	1,6	4,8
		Arbetsmiljö	8	13,1	38,1
		Dåliga relationer	12	19,7	57,1
		Befodran	2	3,3	9,5
		Stress	7	11,5	33,3
		Utbildningsmöjligheter	4	6,6	19
		Lönen	8	13,1	38,1
		Självständigheten	11	18	52,4
		Arbetsstider	2	3,3	9,5
		Arbetslivsbalans	6	9,8	28,6
	Total	61	100	290,5	
Babyboomers	Mekanismer	Metoo	1	1,7	5
		Ej meningsfulla Arbetsuppgifter	1	1,7	5
		Arbetsmiljö	13	22,4	65
		Dåliga relationer	13	22,4	65
		Befodran	3	5,2	15
		Stress	4	6,9	20
		Utbildningsmöjligheter	2	3,4	10
		Lönen	9	15,5	45
		Dåligt ledarskap hos chefer	1	1,7	5
		Självständigheten	4	6,9	20
		Arbetsstider	3	5,2	15
		Arbetslivsbalans	4	6,9	20
		Total	58	100	290

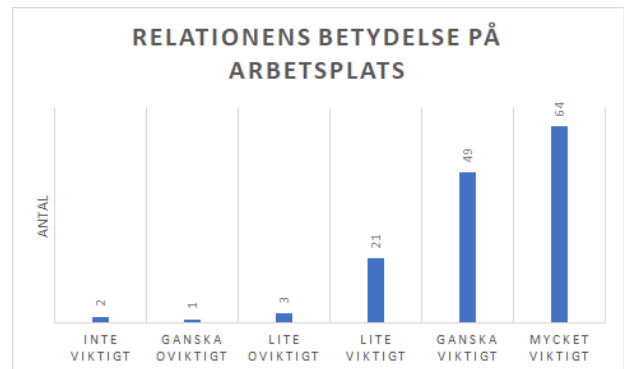
Tabell 2 Mekanismer Generation

I tabell 2 lades generationer till för att studera närmare på vad de olika generationerna tyckte om mekanismerna och dess samverkan om frivillig personalomsättning. Av alla millennials fyllde 72.7% av dem i att dåliga relationer på en arbetsplats hade den största betydelsen för att vilja lämna ett företag. Arbetsmiljön hade också stor betydelse för millennials där 53.5% fyllde i detta alternativ. Sedan gavs två alternativ ungefär lika utrymme, lön på 43.4% och stress på 42.4%. Dessa fyra alternativ ansågs vara de största mekanismerna som samverkade med den frivilliga personalomsättningen när det kom till generationen millennials. Generation X har förvisso några gemensamma faktorer men har också andra mekanismer som de anser vara av större relevans. Dåliga relationer på arbetsplatsen var fortfarande av störst relevans för generation X på 57.1% dock ansåg de att självständigheten var en betydelsefull faktor, självständighet i detta fall innebar hur mycket du kunde påverka på organisationen det vill säga vara delaktig i beslutsfattanden. Självständighet valde 52.4% av GenX. Sedan kom tre mekanismer väldigt nära varandra,

arbetsmiljö och lönen låg båda på 38.1% och 33.3% valde stress. 65.0% av alla Baby boomers valde både arbetsmiljö och dåliga arbetsrelationer. Det var även 45.0% som tyckte att lönen var av stor betydelse. I frågan gavs möjligheten till att ge annat svar där det tillkom dåligt ledarskap, ej meningsfulla arbetsuppgifter, inte relevant för min framtida karriär och me too. Varav dåligt ledarskap och ej meningsfulla arbetsuppgifter skrevs in av två personer vardera medan de andra inskickade alternativen enbart fick vars ett svar.



Graf 1 Relation på senaste arbetsplatsen



Graf 2 Relationens betydelse på arbetsplatsen

Graf 1 visar hur respondenterna ansåg deras relation på deras senaste arbetsplatser var medan Graf 2 visar hur viktigt respondenterna tyckte relationer var på arbetsplatsen. Ett tydligt resultat är det att fler ansåg att de hade tidigare dåliga relationer men de ansåg att det var av betydelse för dem.

### Egenskaper Frequencies

Egenskaper	Responses	Responses		
		N	Percent (%)	Percent of cases (%)
Intellekt		6	0,90%	4,30%
Förebild		91	13,60%	65,00%
Samhällsmedveten		28	4,20%	20,00%
Beröm		106	15,80%	75,70%
Hjärtmodig		1	0,10%	0,70%
Goda relationer		82	12,20%	58,60%
Övertygande		18	2,70%	12,90%
Nödvändiga situationer		16	2,40%	11,40%
F Grupp		74	11,00%	52,90%
F Enskilda individer		29	4,30%	20,70%
Empatisk		66	9,80%	47,10%
Påverkan		17	2,50%	12,10%
Inspirerande		27	4,00%	19,30%
Lyckas växa		110	16,40%	78,60%
<b>Total</b>		<b>671</b>	<b>100%</b>	<b>479,30%</b>

Tabell 3 Egenskaper

I tabell 3 frågades respondenterna om deras syn på viktiga egenskaper hos ledare. Här fick man välja fem stycken svarsalternativ. procenthalten visar hur många som tryckt i ett alternativ med

tanke på att varje respondent fick fylla i fem stycken alternativ. Den populäraste egenskapen hos respondenterna var att ledaren hade viljan till att få andra personer att växa med 78,6% som var andelen som kryssade i detta alternativ. Den näst populäraste egenskapen med 75,7% var att uppmärksamma och ge beröm för gott arbete. Andra egenskaper som att vara en god förebild (65,0%), vill ha goda relationer med anställda och andra (58,6%), fokuserar på hela gruppen (52,9%) och att vara empatisk (47,1%) var de som fick störst utslag i undersökningen.

Tabell 4 Egenskaper Generation

Egenskaper Frequencies			Responses		
			N	Percent (%)	Percent of cases (%)
Millennials	Egenskaper	Intellekt	5	1,1	5,1
		Förebild	63	13,3	63,6
		Samhällsmedveten	20	4,2	20,2
		Beröm	74	15,7	74,7
		Hjältemodig	1	0,2	1
		Goda relationer	64	13,6	64,6
		Övertygande	13	2,8	13,1
		Nödvändiga situationer	10	2,1	10,1
		F Grupp	54	11,4	54,5
		F Enskilda individer	22	4,7	22,2
		Empatisk	43	9,1	43,4
		Påverkan	10	2,1	10,1
		Inspirerande	20	4,2	20,2
		Lyckas växa	73	15,5	73,7
		Total	472	100	476,8
Gen X	Egenskaper	Intellekt	1	1,1	4,8
		Förebild	14	14,7	66,7
		Samhällsmedveten	3	3,2	14,3
		Beröm	16	16,8	76,2
		Goda relationer	9	9,5	42,9
		Övertygande	1	1,1	4,8
		Nödvändiga situationer	5	5,3	23,8
		F Grupp	10	10,5	47,6
		F Enskilda individer	3	3,2	14,3
		Empatisk	10	10,5	47,6
		Påverkan	2	2,1	9,5
		Inspirerande	2	2,1	9,5
		Lyckas växa	19	20	90,5
		Total	95	100	452,4
Babyboomers	Egenskaper	Förebild	14	13,5	70
		Samhällsmedveten	5	4,8	25
		Beröm	16	15,4	80
		Goda relationer	9	8,7	45
		Övertygande	4	3,6	20
		Nödvändiga situationer	1	1	5
		F Grupp	10	9,6	50
		F Enskilda individer	4	3,6	20
		Empatisk	13	12,5	65
		Påverkan	5	4,8	25
		Inspirerande	5	4,8	25
		Lyckas växa	18	17,3	90
			Total	104	100

I tabell 4 delas svaren upp i generationer för att studera skillnader och likheter sinsemellan. Millennials ansåg att Beröm (74,7%), Lyckasväxa (73,7%), Godrelationer (64,6%), Förebild (63,6%), FGrupp (54,5%) och Empatisk (43,4%) var de främsta egenskaperna de ville se i en

ledare. GenX ansåg att Lyckasväxa (90,5%), Beröm (76,2%), Förebild (66,7%), FGrupp (47,6%), Empatisk (47,6%) och Godrelationer (42,9%) var de egenskaper som ansågs vara av störst vikt för Gen X. Vidare ansåg Babyboomers att de viktigaste egenskaperna i en ledare var Lyckasväxa (90,0%), Beröm (80,0%), Förebild (70,0%), Empatisk (65,0%), FGrupp (50,0%) och Godrelationer (45,0%).

Sedan genomfördes signifikanstest där vi fann att det inte fanns någon större signifikans baserat på generation. Den signifikans som fanns var baserat på generation och mekanismen självständighet. Andra signifikanstest mellan generation och mekanismerna och generation och egenskaperna genomfördes men inga andra signifikanser kunde identifieras (se bilaga 1 & 2).

### Generation \* Självständigheten

**Crosstab**

Count

		Självständigheten		
		Nej	Ja	Total
Generation	Millennials	84	15	99
	GenX	10	11	21
	BabyBoomers	16	4	20
Total		110	30	140

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,291 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	12,187	2	,002
Linear-by-Linear Association	2,785	1	,095
N of Valid Cases	140		

Tabell 5 Självständighet Generation

Som kan ses var generation X mer benägna att tycka att det var av vikt att ha självständighet och kunna påverka på arbetsplatsen. Då det som sagt ovan inte hittades andra signifikanser användes enkäterna genom att identifiera de mest viktiga mekanismerna och egenskaper som respondenterna valt för att sedan kunna skapa en förståelse till varför det ser ut som det gör med hjälp av de semistrukturerade intervjuerna. Ta i beaktning att det finns variabler som anses signifikanta enligt SPSS som är för vi tillät respondenter att svara med egna svar. Det var få människor som gjorde detta vilken ledde till signifikanta variabler som vi har valt att bortse från (se bilaga 1). Vidare så fanns det inga signifikanser enligt undersökningarna på generation och egenskaper för ledare (se bilaga 2). Dett gör att vi vill få större förståelse till varför det inte finns och vad detta beror på.

## Resultat av intervjuer

Med hjälp av enkäterna har det kunnat identifieras olika teman och kategorier som sedan har hjälpt till att sälla bort onödigheter som inte belös studiens syfte. De teman och kategorier som ansågs relevanta är exempelvis löner, relationer, osäkra anställningar och utbildningsmöjligheter.

### **Generation och ålder:**

Generations- och ålderskillnader var någon som diskuterades i intervjuerna. När detta diskuterades hade intervjupersonerna lite olika åsikter vare sig det fanns några generationskillnader överhuvudtaget eller om det endast berodde på ålder. Att det fanns ålderskillnader var alla överens om.

..och där i min erfarenhet jag är där lite mittemellan, men den äldre generationen menar på att varför ska du få feedback du gör ditt jobb. Alltså ska man hålla på och säga bra jobbat på allt ja men kom igen det här är ditt jobb, det är en uppgift du ska göra och det ingår i dina arbetsuppgifter....de här yngre millennials de behöver och de vill ha det och jag är någonstans där mittemellan, som kan känna att man ska absolut ge feedback men vissa grejer tycker jag det är överdrivet. Kom igen det här ska inte jag behöva säga bra jobbat! vad duktig du är nu! det här ska jag inte behöva säga. (intervjuperson 4, personlig kommunikation, 24 april 2019)

Det går inte riktigt att dra alla över en linje, även om man kan se tendenserna absolut. Men att man behöver ändå gå in på individnivå se vad som passar just den här personen och vissa hade gärna jobbat 12 timmar om de hade fått lov. (intervjuperson 1, personlig kommunikation, 24 april 2019)

Intervjupersonerna kände att det viktigaste var att anpassa efter individnivå. Samtidigt som intervjuperson 2 ibland kände sig underminerad på grund av hens ålder. Detta eftersom hotelldirektören hade sagt att personen var för ung när hen hade sökt en ledig chefsposition inom företaget.

Ett exempel som intervjuperson 1 hade var att millennials var ofta inte lika rädda för förändring och kunde anpassa sig till exempelvis ett öppet kontorslandskap. Intervjuperson 4 ansåg generellt att generationen baby boomers var mer arbetsinriktade där arbetet är det viktigaste i livet samtidigt som hen ansåg att millennials tyckte inte att det räckte utan det var viktigt att ha något utanför arbetet också samtidigt som man sökte bekräftelse på arbetsplatsen. Intervjuperson 5 ansåg generellt att unga krävde mer beröm, instruktioner, hade bristande arbetsmoral och inte vill ta ansvar. Det var till exempel många som kunde tänka sig att jobba extra i frukosten men nästan ingen vill jobba i städet eftersom det var för fysiskt tungt arbete.



## **Osäkra anställningar:**

Ett tema som diskuterades under intervjuerna var osäkra anställningar. Intervjupersonerna berättade att det var vanligt inom hotellbranschen och även hos dem. Intervjuperson 1 förklarade att eftersom hotellet hade olika beläggningsgrad från dag till dag hade inte deras verksamhet fungerat utan extraanställda.

Nä så därför måste man hela tiden ha det i baktanke och samtidigt så vill man göra trygga anställningar för sin personal för att de ska känna sig motiverade. Den där behovsanställningsformen är på gott och ont verkligen, men vi hade i vår bransch hade vi inte klarat oss utan den. (intervjuperson 1, personlig kommunikation, 24 april 2019)

Ett återkommande problem i flera av intervjuerna med de anställda var att många anställda inte hade någon heltidstjänst utan de förklarade att många hade 75% eller 87.5%. I stället var det tvunget att ha många anställda mitt på dagen mellan in- och utcheckningstiderna för att hotellrummen skulle hinnas bli städade i tid. Intervjupersonerna förklarade att många börjar som extra och sedan får en fast anställning. Intervjuperson 2 hade tidigare varit på ett annat hotell inom samma kedja vilket citatet nedan handlar om.

Det var jättemånga där som ville ha fler timmar men så som inte fick det så det blev istället fler anställda på mindre timmar liksom. På 10, på 50% eller.. (intervjuperson 2, personlig kommunikation, 24 april 2019)

Would you like to work 100%?

Yeah why not, more money. Definitely I would love to. Because now I work 7 hr shifts and 8 hrs would not make any difference mentally. It is just the payment that is different. You get extra money. (intervjuperson 3, personlig kommunikation, 24 april 2019)

Intervjupersonerna berättade att det är främst de extraanställda som väljer att sluta hos företaget. Detta eftersom de inte har samma jobsäkerhet och vill oftast ha fler timmar. Att inte veta när man ska arbeta blir en stressfaktor när man måste betala sina utgifter. De anställda berättade hur viktigt det är med en heltidsanställning då de båda anställda hade kunnat tänka sig byta jobb för en heltidsanställning.

## **Arbetslivsbalans:**

Att ha en balans mellan arbetslivet och privatlivet var viktigt för intervjupersonerna. Det var allra viktigast för de som hade barn i de yngre åldrarna. För exempel intervjuperson 2 som bodde ensam påverkade inte arbetet hans familje- eller vänskapsrelationer. Samma person berättade också att hen i början av sin anställning hade svårt att släppa arbetet när hen kom hem och satt hemma och kollade mejlen. Hen hade dock lärt sig att inte göra detta och slutat oroa sig.

Samtidigt som arbetslivsbalansen var den primära anledningen till att intervjuperson 4 bytte arbete.

man vill ju inte lägga ner all tid på jobbet heller vilket jag känt att jag gjorde då. Att ha en tvååring hemma och du sitter med jobbmobilerna fastklustrad är...och du är inte riktigt närvarande någonstans, det är liksom inte kul. (intervjuperson 4, personlig kommunikation, 24 april 2019)

Intervjuperson 3 kände att arbetet ibland gick tog över för mycket och att arbets-livsbalansen blev rubbad när hen var tvungen att arbeta på helger. Detta eftersom hen då missade tid att spendera med sin familj, sina vänner eller andra privata saker som skulle göras. Både intervjuperson 1 och 5 behövde på grund av sin position på företaget vara kontaktbara utanför arbetstid eftersom de hade personalansvar där personalen arbetade dygnet runt 7 dagar i veckan. De båda sa att arbetet oftast inte gick ut över deras familjesituation men att det kunde hända. Intervjuperson 1 kände att hen visste att detta ingick när man gick in i detta yrket samtidigt som hen ibland kanske var tvungen att arbeta under exempelvis ett barnkalas och då påverkade det familjesituationen. Intervjuperson 5 hade stora barn och kände nu att det inte gjorde något om man ibland fick något samtal på helgen men hen förklarade att hen inte hade känt så tidigare och därför inte velat ha en position med detta ansvaret när hans barn var yngre. Intervjuperson 5 förstod hur arbetslivsbalansen var viktig för sina anställda på grund av hans erfarenheter när hen själv hade småbarn och försökte därför underlätta så mycket som möjligt för sina anställda så de skulle kunna exempelvis vara hemma med ett sjukt barn eller gå på ett utvecklingssamtal.

### **Arbetsmoral:**

Arbetsmoral diskuterades i några av intervjuerna. De som hade varit anställda på företaget länge hade högre arbetsmoral än de extraanställda. Ett exempel på detta var de anställda som inte hade heltidsanställningar. Intervjuperson 3 kände sig överkvalificerad för sin position och om ett mer tillfredsställande arbete hade uppkommit hade hen tagit det. För hen var detta en temporär lösning som gjordes för att tjäna pengar. Målet för intervjupersonen var att göra karriär inom sin utbildning. För intervjuperson 3 däremot som har en fast anställning i en chefsposition har personen en annan arbetsmoral.

det har man ju själv liksom vissa dagar kommit in och i svart kontorsklänning, kavaj och grejer och bara, personalen till frukosten har inte dykt upp. Nä okej, då är det bara av med kavajen och på med förkläde och en kavajklänning under liksom stå och laga frukost till ett fullt hotell ja så det är kul. (intervjuperson 3, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

Intervjuperson 1 och 3 uttryckte att många av de yngre anställda hade inte samma uppbyggda arbetsmoral som äldre på företaget exempelvis för extraanställda som var inlagda på pass kunde i högre utsträckning komma och säga till och fråga om att få vara ledig när något roligare hade dykt upp.

### **Utbildningsmöjligheter:**

Ett tema som identifierades under intervjuernas gång var utbildningsmöjligheter.

Utbildningsmöjligheter i detta fall menas med internutbildningar och möjlighet att växa inom företaget. Det diskuterades även hur man blir introducerad som nyanställd. Intervjupersonerna berättade att kedjan inte låg i framkant när det kom till internutbildningar men att det hade blivit bättre på senare tid där de exempelvis hade haft både en serviceutbildning för alla på hotellet och en ledarskapsutbildning för cheferna. Intervjuperson 3 berättade att på hans tidigare arbetsplats, en internationell hotellkedja, hade de haft ett mer utarbetat program för internutbildning där det fanns större möjligheter att växa inom företaget än här. Exempelvis så valde företaget ut vissa unga som de satsade på som sedan förhoppningsvis jobbade sig upp till höga positioner inom företaget. De anställda på företaget ansåg att det fanns möjligheter att växa inom företaget men att det samtidigt ofta var lättare att byta företag om man ville klättra. Intervjuperson 2 var intresserad av att gå över från bokningen till revenue och utbilda sig till revenue manager. Då hade det pratats om att företaget skulle då erbjuda en internutbildning för detta som företaget skulle stå för.

Och vi har även börjat snacka om... jag är lite intresserad av revenue och då var det hon som jobbade revenue manager sa ju då direkt att " okej detta ska jag ta upp och kolla om det finns en chans att vi kan utbilda dig. " Så att jag känner absolut att det finns möjligheter och att man kan få erbjudanden. (Intervjuperson 2, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

How do you feel about the opportunities to grow within this company?  
mmm... right now it is bit shallow but there are opportunities I would say. It depends on if you know how to do the work. "A co-workers name" that used to work in staff, but he taught himself how to do the receptionists work, now he is one of the keepers of that position. So I would definitely say that there is opportunity. Because I can teach myself those things, I have opportunity as well. And I can go to HM when she has such opportunities and she can try me out. (intervjuperson 3, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

Intervjuperson 1 berättade att det fanns möjligheter att växa inom företaget där exempelvis 3 receptionister har fått positionen supervisor under årets gång. Denna positionen var något som företaget hade skapat nu. Intervjupersonen berättade också att man i företaget kunde växa horisontellt där hans exempel var intervjuperson 2 som gått från att arbeta i receptionen till bokningen. Både Intervjuperson 3 arbetade som städare på hotellet och intervjuperson 5

förklarade att de hade haft utbildning för städpersonalen hur de skulle städa rätt för att spara på deras kroppar. Detta eftersom att städa är ett fysiskt påfrestande arbete.

Do you get any education on how to “save your body”?

Yes we get, we got, but those didn't help so much. Because when we work here, we have a time limitation.

In one hour, we have to clean 2.5-2.6 rooms, that gives us 23-22 minutes per room. (intervjuperson 3, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

ja det har vi och man måste. Vi har haft en utbildning om, detta glömde säga, hur man ska bädda sängar, hur man ska dammsuga man måste jobba rätt annars får man skador i kroppen. (intervjuperson 5, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

Att ha en strukturerad upplärningsplan är något som företaget har vilket intervjuperson 1 och 4 berättade. Under en intervju gång berättade intervjuperson 2 att hen inte alls hade fått speciellt mycket introduktion när hen bytte position internt inom företaget.

Sen var där en tjej som började lite kort efter mig, hon fick lite mer introduktion skulle jag säga, hon fick lite mer upplärning, hon satt med chefen. Men det var liksom planerat att hon skulle börja. När jag började var det mer “du ska hjälpa till lite bara” sen så bara utvecklades det till mer och mer. Så att hon fick väl lite mer introduktion skulle jag tro. (intervjuperson 2, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

### **Relationer på arbetsplatsen:**

Relationen mellan företagets anställda är enligt intervjupersonen väldigt god. Intervjupersonerna uttryckte att det var något speciellt med gemenskapen på denna arbetsplatsen gentemot tidigare arbetsplatser. De anställda förklarade att relationen var jättebra både till chefen och till sina kollegor. Intervjupersonerna förklarade att som nyanställd hos företaget är kollegorna väldigt välkomnande och hjälper den nyanställda att komma in i den ärliga gemenskapen.

Jag skulle vilja påstå att det är en viss gemenskap sinsemellan som funkar väldigt bra. När jag började här blev jag välkomnad väldigt väl in i den här familjen. Man gör saker tillsammans, man har roligt, man skojar och visst blir det aktiviteter utanför jobb. (intervjuperson 1, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

Intervjuperson 2 tyckte att chefen behandlade alla anställda lika och att de både kunde ha en arbetsrelation och en kompisrelation utanför företaget. Intervjuperson 3 däremot berättade att man som chef alltid hade sina favoriter och att favoriseringar händer.

På jobb är de mina kollegor men på fritiden är det mina vänner. Man drar liksom ett litet spår. (intervjuperson 2, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

Yeah. I think it is quite common in management, every boss always have 2-3 persons that they always like. Back home I was working at a mid level management post and I had 56 people under me, so I learnt a lot from that, so even though I only work at a cleaning job now, I look at it from that point of view. I see that things like that can happen, biasness, favouritism, it happens. (intervjuperson 3, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

Intervjupersonerna förklarade att på personalfester är alla på företaget välkomna men att när det sker mer spontana aktiviteter utanför arbetet sker det oftast i de arbetsgrupper man tillhör. Deras exempel var att städpersonalen hade grillat på sommaren hemma hos någon och receptionen brukade mer gå ut på after works. Dessa spontana aktiviteter kunde vem som helst föreslå i till exempel en gemensam snapchatgrupp som de hade på företaget. Både intervjuperson 1 och 5 förklarade att de båda tyckte att det var viktigt i deras roll som chef att ha goda relationer med sina anställda och försöka underlätta för dem på arbetet och i vardagen och skapa god arbetsmiljö på arbetsplatsen.

Intervjuperson 2 berättade att på hans tidigare arbetsplats hade relationen med chefen inte varit fullt så god. Chefen på den tidigare arbetsplatsen vägrade ge heltidsanställningar till sina anställda för att det var för jobbigt att göra schema, pratade ofta skit om olika anställda med andra anställda och satte sin egen framgång före sina anställdas. Intervjuperson 2 förklarade att dessa anledningar gjorde att hen aldrig skulle vilja arbeta för den tidigare chefen igen.

### **Lön:**

Lön diskuterades under intervjuernas gång där intervjupersonerna förklarade att låga löner ihop med osäkra anställningar är något som är branschens kännetecken. Intervjuperson 3 förklarade att hen hade kunnat tänka sig att byta bransch för en högre lön. Intervjuperson 2 hade funderat på det men tyckte ändå att arbetet var så pass roligt att det inte var helt avgörande.

Någon gång har jag tänkt på det för det är liksom så här på hotell och restaurang har man inte jättehöga löner. Och då tänker man att ja då kanske man skulle byta för det är så man får en hög löneförhöjning. (Intervjuperson 2, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

### **Stanna/lämna företag:**

Att vilja stanna kvar på ett företag eller lämna ett annat fanns det olika anledningar till varför för de olika intervjupersonerna. För intervjuperson 2 var gemenskapen med kollegorna det viktigaste även om det också var viktigt att känna att man utvecklades på arbetsplatsen.

Hmm... Kollegorna... Hmm.. Det är ju allt liksom. I receptionen var jag inte så jätteglad i mitt jobb där i själva jobbet, men jag älskade kollegorna och det var som fick mig att vilja stanna så länge som jag var där och det är samma sak här. Det är ju jättemycket kollegorna som gör det. Så man behöver lite utveckling hela

tiden och sen trevliga kollegor också. Om jag skulle känna att jag stod stilla eller att jag inte hade bra kollegor skulle jag nog slutat. (Intervjuperson 2, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

För intervjuperson 4 var det arbetslivsbalansen som inte fungerade på den tidigare arbetsplatsen.

Det var lite olika omständigheter. Jag jobbade tidigare i Lund och bor i Malmö, har en liten son och är ensamstående så bara för att få ihopa livspusslet egentligen så var det lättare för mig att vara i Malmö. Plus att tjänsten i sig att få jobba måndag till fredag tiderna passade mitt liv mycket bättre så att den här tjänsten kom som ett brev på posten när jag behövde den som mest. (Intervjuperson 4, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

För intervjuperson 3 var det en helt annan anledning till att hen valde att stanna på detta företag. Denna anledning var att personen inte hade ett permanent uppehållstillstånd i Sverige utan får ett uppehållstillstånd så länge personen har ett arbete.

When we invandrare we come here to work. We want to take a arbets-uppehållstillstånd. Why? Because we would like to settle our lives here in sweden. We come to sweden for a better opportunity a better lifestyle. So when I see that my arbetsgivare is giving me a arbetstillstånd. And I am bound to them for 4 years according to the migrationsverkets rules. I am not gonna stand against them. Because it's my life decision. (Intervjuperson 3, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

Både för intervjuperson 1 och 5 var anledningen till att de bytte till detta företag att de kunde klättra på karriärstegen. Intervjuperson 5 städade på sitt gamla jobb och den nya positionen här var att arbeta som husfru. För dessa personer var det alltså viktigt att känna att man utvecklades och fick nya utmaningar i sitt arbetsliv.

### **Stress:**

Det uppkom diskussioner om stress på arbetsplatsen där städpersonalen var de som kände sig mest stressade. Detta eftersom städpersonalen hade ett antal rum att städa per dag och man gick inte hem förrän man var kvar. Rummen kunde vara väldigt olika smutsiga speciellt på helgen där det ofta bodde flera personer i samma hotellrum.

Do you feel very stressed about the time limit?  
Very stressed. It is stressful. Because I understood that if all rooms are the same size we can put the same amount of times on all rooms. But rooms are not same, number one, number two, also the cleanliness of the room is not the same. Some rooms you can find supergood, like the guests are clean. But some rooms are catastrophic. (intervjuperson 3, personlig kommunikation, 24 april, 2019)

För intervjuperson 5 som arbetar som husfru och har ansvar för just städ var stress en bidragande faktor till att hen bytte från hens tidigare arbete. Intervjuperson 2 kände sig stressad i början på sin nya position speciellt när hen såg att det var mycket att göra och kände då att hen ville få bort

det direkt. Nu blev hen stressad ibland men det var framförallt om det var saker som var påbörjade men inte slutförda.

## Analys av resultat

Enkätens resultat gav oss enbart en signifikant skillnad när vi jämförde den insamlade datan. Det fanns dock fler skillnader man kunde urskilja på vilka mekanismer respondenterna ansåg var mer relevanta än andra till de olika enkätfrågorna. Men i dessa skillnader fanns det inte något mönster och kan liknas med Costanza et al. (2012, s. 387) som menar att det kan finnas mer relevanta indikationer på vad som kan samverka och att det inte kan anses som systematiska skillnader. Det är ett resultat i sig att inte få någon signifikans, det innebär att generation inte har någon egentlig samverkan utan det är istället mer individbaserat enligt vår data. Detta gjorde att vi behövde använda oss av intervjuer för att få en större förståelse för de enkätsvar vi fick. Svaren på enkäten tillsammans med den teoretiska referensramen hjälpte oss att utforma den semistrukturerade intervjuguiden vi sedan använde oss av. De viktigaste mekanismerna som lyfts fram i resultatkapitlet för enkäterna kommer här att jämföras och diskuteras med intervjuerna och den teoretiska referensramen.

Generationsskillnaderna enligt våra studier var inte signifikanta och vi hittade endast en mekanism som ansågs vara mer samverkade med den frivilliga personalomsättningen enligt enkätens respondenternas åsikter beroende på vilken generation man tillhör. Via de intervjuer som genomfördes fick vi större information om de extraanställda som hade den högsta personalomsättningen samt främst var unga individer. Ett tema som kom upp under intervjuernas gång som inte togs upp på enkäterna var osäkra anställningar. Reichenberg (2019) och Tsoukalas (2003) förklarar att osäkra anställningar blir allt mer vanligt för unga i Sverige, framförallt inom servicenäringen. Detta hade vi en förförståelse för men vi kunde se att de osäkra anställningarna och den höga personalomsättningen fanns på specifika avdelningar. Dessa avdelningar i vårt case var receptionen, städ och frukosten. Detta var beroende på att de var tvungna att ta in fler personer under högsäsonger som inte behövdes vid lågsäsongerna. Vi hittade i den kvalitativa undersökningen individer som hade osäker anställning i form av ett vikariat. Detta ledde till att de upplevde en viss osäkerhet, kände att de hade en lägre än önskad inkomst och de kände sig även obekväma då det var osäkert om hen skulle få behålla anställningen som även Reichenberg (2019) skriver om. Tsoukalas (2003) förklarade att för personer med osäkra anställningar präglas arbetet av stress och hög arbetsbelastning. Detta kombinerat med den osäkra anställningen och inte veta

hur mycket man tjänar varje månad kan leda till att man söker sig till organisationer som kan uppfylla detta behov hos den anställde. Vidare skriver Lazaroiu (2015, s. 67) att enligt förväntansteorin att man blir motiverad att göra en handling beroende på utfallet av handlingen. Exempelvis förväntar sig ett av våra studieobjekt att inte få behålla sin position eller inte få en högre lön så kan hen motiveras till att exempelvis byta bransch eller företag som hen har uttryckt. Det kan även leda till att hen vill byta avdelning för motivationen att få en fast anställning som utfall finns. Det finns dock även fördelar med osäkra anställningar. En individ vi höll en konversation med hade fått möjlighet att ta sig in på marknaden på ett annat sätt, få fler kontakter och utveckla sig kunskapsmässigt. Detta är också generellt i hotellbranschen då flera hotell inklusive vårt case kan erbjuda väldigt många arbetsmöjligheter till unga människor och hjälpa dem få in en fot på arbetsmarknaden.

Vidare under intervjuernas gång ifrågasattes de yngres syn på lojalitet till företaget av de äldre individerna. Både Chen och Choi (2008, s. 601) samt Gursoy et al. (2008, s. 453) menar på att millennials företagslojalitet kunde ifrågasättas då de ansåg att de inte stannade på arbetsplatsen en längre tid. Dock menade även Gursoy et al. (ibid.) att millennials inte fick den respekt och tillgenkänelsen av cheferna enligt millennialsen själva. Vi kunde inte identifiera att företagslojalitet påverkades av generationer eller ålder trots att det var unga som även vi kunde se var de som hade lägst företagslojalitet. Istället fanns det här en mekanism som förs fram via osäkra anställningar som samverkar med den personalomsättning som finns på företaget. Det går således att identifiera att det var personerna med osäkra anställningar som hade sämre företagslojalitet och därför högre personalomsättning inte på grund av generation eller ålder. Vi kunde även se att de unga med fast anställning hade en högre lojalitet.

Vidare fördes det diskussioner om arbetsmoral där det kom fram att ledningen ofta arbetade för att anpassa sig till olika individer och dess behov. Intervjuperson 1 förklarade att hen alltid strävade efter att anpassa utbildning, svårighetsgrad på uppgifter och generella anpassningar efter individers liv. Kurniawaty, Ramly och Ramlawati (2019, s. 879) tar upp strukturella faktorer som tar upp självständighet, rättvisa, arbetsbelastning, ersättning, möjlighet till befordran, arbetsrutiner och social support som kan vara faktorer, detta liknar de mekanismer intervjuperson 1 försöker anpassa sig efter för att underlätta för sina medarbetare. Vidare menar Kurniawaty, Ramly och Ramlawati (2019, s. 884) att de identifierade att arbetsmiljön på företag påverkade personal positivt vilket gör det möjligt för företag att förbättra detta för att minska sin personalomsättning. Då intervjuperson 1 har försökt att anpassa sig och underlätta olika



mekanismer för sina medarbetare kan det då ha lett till att de har en låg personalomsättning bland dess heltidsanställda. Dock har de även deltidsanställda som har hög personalomsättning eller personal med osäkra anställningar där mekanismerna leder till den höga personalomsättningen inom denna grupp av anställda.

Under intervjuernas gång fördes det vissa diskurser om generationerna och dess skillnader, det stämmer även överens med det populärmedia idag ofta menar på. Att det finns generationsskillnader som man bör anpassa sig till inom arbetslivet, speciellt inom rekrytering av personal. Men det togs även upp att man skulle anpassa sig till den enskilda individen. Det vi fann i den kvantitativa datan var att det inte fanns några generationsskillnader som var systematiska, generella eller hade ett mönster samt kunde ha bättre indikationer. Zabel et al. (2016, s. 310-311) hittade trots att det förts många diskurser av populärmedia som påstår att generationsskillnader finns, inga större skillnader på arbetsmoral. Zabel et al. (ibid.) menar även på att detta är positivt då man inte behöver anpassa sig på företag efter generation. Costanza et al. (2012, s. 388) menar istället på att det indikatorerna som samverkande istället för vilken generation man tillhör var organisatorisk support, transformellt ledarskap, rollens klarhet och organisatorisk rättvisa med hur engagerad man var inom organisationen. Det som är av vikt är att det fördes diskurser under intervjuernas gång som var lik den diskurs som fördes av populärmedia. Dock när vi förde en diskussion om vilka mekanismer som intervjupersonerna ansåg samverka med dess frivilliga frångång var det individbaserat. Då som exempel intervjuperson 4 som hade en tvååring hemma som var tvungen att ha en viss arbets-livsbalans för att kunna hantera livet utanför arbetet. Detta är bara ett exempel på flera individuella historier som kan ha en betydande roll på hur personer upplever olika mekanismer och dess betydelse i deras liv. Det hade således inget med generationstillhörighet att göra som stämmer överens med den kvantitativa datan som även den pekar på att det är individuellt.

Arbets-livsbalansen var en mekanism som inte fick stort utslag i våra enkäter men det kan vara en avgörande mekanism för vissa individer. Detta tar även Lu et al. (2017, s. 10) upp som arbets- och familjekonflikten som de anser samverka med personalomsättning. För en av intervjupersonerna var detta en helt avgörande mekanism eftersom hen var ensamstående. Detta gjorde att hen behövde en mer strukturerad vardag och bytte därför till den nuvarande positionen där man har vanliga kontorstider, kortare pendlingsstid och behöver inte vara kontaktbar dygnet runt. För en annan intervjuperson var arbets-livsbalansen tidigare en faktor när hen var småbarnsförälder. Detta gjorde att intervjupersonen inte ville gå upp till en chefsposition där hen

var tvungen att vara kontaktbar samtidigt som positionen krävde då ett för stort ansvar. Det vi har kunnat identifiera är att, som exemplet taget innan, det kan finnas flera mekanismer som samverkar med att man vill sträva efter en förändring i sitt liv som sedan kan påverka personalomsättningen på ett företag om organisationen inte tar individen i beaktning. Detta är liknande fynd som Lu et al. (ibid.) har identifierat. Det går således att identifiera att arbetslivsbalansen är en mekanism som samverkar med personalomsättning och den är starkt beroende av individens egna händelser.

Inom utbildningsmöjligheter fanns det både introduktionsutbildningar samt interna utbildningar som var integrerade på företaget. Dessa kunde hjälpa individer med att dels komma in i organisationen men också att vidareutvecklas. Det fanns exempelvis en individ som kunde få möjlighet till ekonomisk upplärning och på detta sätt kunde växa horisontellt inom organisationen. Det vi kunde se från några intervjurespondenter var att de var mycket nöjda med de utbildningarna som fanns och de möjligheter som gavs av dem. Det som är viktigt att ta i beaktning är när utbildningen inte gav möjligheter att växa inom företaget. Utbildningen inom städ ledde inte till vidareutveckling och det enda exemplet som togs upp var en individ som hade gått från städ till receptionen men hade gjort detta genom att lära upp sig själv eftersom organisationen inte gav dessa möjligheterna. Städavdelningen var en utav de avdelningarna som hade högst personalomsättning. De man kan identifiera är att utbildningsmöjligheter har en samverkan med personalomsättning och kan anses vara en stark mekanism för vissa individer. Det kunde inte ses några skillnader på generationerna utan det var istället individbaserat och personernas vilja, intresse och driv till att utvecklas som avgjorde om individerna inte stannade på arbetsplatsen. Individernas drivkraft till utbildningsmöjligheterna kunde kopplas till Lu et al. (2017, s. 10) som tar upp de sociodemografiska faktorerna som kan påverka personalomsättningen.

Enligt våra fynd i enkäterna hittade vi att majoriteten av respondenterna ansåg att ha bra relationer på arbetet var av stor vikt och att dåliga relationer var en stor faktor till att de ville lämna ett företag. Enligt Kurniawaty, Ramly och Ramlawati (2019, s. 879) så är arbetsmiljön på företag samverkande med personalomsättning. Vi kunde se skillnader mellan vad respondenterna upplevde hur relationerna var på sitt tidigare arbete och vad folk önskade att relationerna skulle vara. I de flesta fall önskade individen att man ville ha kvar sin goda relation eller förbättra den. I vårt case undersökte vi denna mekanism med att fråga om den gemenskap och relationer som intervjupersonerna upplevde de hade på företaget. De alla upplevde denna mekanism som viktigt men uppfyllt, det vill säga de ansåg att de hade bra relationer till varandra oavsett position. Det

som kunde identifieras var att relationerna betydelse var individbaserat och det var det dynamiska spelet mellan individer som samverkade med hur personer upplever relationerna på arbetsplatserna. Försämrades relationerna för en individ var även relationsmekanismen en betydande anledning till ökad personalomsättning. Generation kan inte identifieras som en betydande skillnad i mekanismen relationer på arbetsplatsen utan här är det individbaserat och den större betydande rollen är hur viktigt man personligen anser relationer vara i organisatoriska sammanhang.

Lön var en av mekanismerna som kunde identifieras från våra respondenter i enkäten som ansåg det vara en påverkande faktor för dem att vilja lämna ett företag. Vi skapade oss en större förståelse för denna mekanism i intervjuerna där detta diskuterades i flera av intervjuerna. Det kom fram att de vissa intervjupersonerna upplevde att lönen var en bidragande faktor till att om de skulle vilja lämna företaget. En generell trend som diskuterades var hotellbranschens låga löner. Skillnaden mellan de olika intervjupersonerna var att vissa kunde tänka sig att byta jobb, både företag eller bransch då de inte var tillfredsställda med lönen på samma sätt som cheferna var. Därav går det att säga att lönen var en samverkande faktor till den frivilliga personalomsättningen. Detta kan även kopplas till Alvehus och Jensens (2015) tankar om lön och Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer samt Reichenberg (2019, s. 2) diskussion om lörens påverkan på individers självkänsla och inkomstsäkerhet. I våra intervjuer så ser vi att dessa teorier stämmer då vi kunde identifiera att lön var en de-motiverande faktor för de anställda samtidigt som cheferna redan var tillfredsställda med lönen och därför var det inget som motiverade dem ytterligare. Det som kunde identifieras var att trots de högre positionerna som innefattades av personer i högre ålder så hade lönen varit en mekanism som samverkade med personalomsättning om de ansåg att de inte tjänade tillräckligt. Det som vi kunde identifiera på vårt case-företag var att avdelningar som bemötte mekanismerna som vi nämnt ovan på ett tillfredsställande sätt även hade lägre personalomsättning än avdelningar som inte lyckades med detta. Utifrån detta vill vi belysa att desto fler människor företaget lyckas bemöta och underlätta med deras upplevda mekanismers samverkan med personalomsättning desto färre personer väljer att frivilligt lämna företaget.

## Slutsats

För att koppla tillbaka till vår frågeställning fann vi att generationen inte hade någon signifikant samverkan med vad folk ansåg vilka mekanismer som fick dem att lämna ett företag. Vi fick av

intervjuerna en större förståelse varför mekanismerna samverkade med den frivilliga personalomsättningen. Detta anser vi bero på individernas egna upplevda värld och olika situationer i deras liv. Det var olika mekanismer som samverkade med frivillig personalomsättning för de olika intervjupersonerna på grund utav deras enskilda situationer, historier och var de befann sig i sitt liv för tillfället. Det resultat vi fått i denna uppsats är rimligt eftersom det överensstämmer överens med Costanza et als. (2012) metastudie. Det är även viktigt att belysa att de mekanismer vi har nämnt ofta inte arbetar självständigt utan det är historiskt sätt ett flertal mekanismer som lett till att individer valt att sluta på en position eller företaget som helhet. Vi har kommit fram till att mekanismerna har olika betydelse för olika människor. Dock fann vi att där företaget lyckades bemöta fler betydande mekanismer för ett större antal medarbetare fanns det ett längre antal individer som ville lämna företaget. Med detta vill vi illustrera att företag kan lyckas bemöta mekanismerna och även få en förståelse för att generationer är en gruppering av människor och inte är något att ta till i organisatoriska sammanhang. Detta eftersom generation inte var något som påverkade mekanismerna enligt vår uppsats.

Vi skulle även vilja säga att den diskurs som förs i samhället samt populärmedia är missvisande och har gjort att vissa organisationer rekryterar och anpassar sig efter generationer. Vi skulle vilja påstå att generationer som sagt innan inte är en god indikator, och linjen som dragits mellan generationer har gjort att felaktiga antaganden om skillnader och likheter finns mellan dem. Det är enligt oss inte generationerna man bör titta på istället är ålder eller arbetslivserfarenhet, typ av anställning samt organisatorisk support bättre men även de mekanismer individer anser samverka mest för dem som indikationer till vad som kan leda till personalomsättning, inte en linje som dragits för att gruppera in människor. Vi har således kommit fram till att generationer inte har någon samverkan med hur människor anser att mekanismer samverkar med frivillig personalomsättning utan det är istället individualiserat.

## Praktisk användning och vidare forskning

Vår forskning pekade på att frivillig personalomsättning samverkade med individers behov och motivation de upplevde för tillfället samt att det inte var baserat på vilken generation man tillhörde. Vi kan då rekommendera företag att hitta och identifiera händelser där medarbetare har valt att lämna företaget och vilka mekanismer som hade störst betydande roll. Sedan bör man bemöta de mekanismer som har störst samverkan med personalomsättning på flest antal

medarbetare. Även här vill vi belysa kraftigt att generationer inte har en betydande roll när det kommer till organisatoriska sammanhang. Detta kan vara relevant för chefer eller andra som har ett visst personalansvar. Det är även intressant för organisationer på helhet då man inte behöver lägga resurser på att anpassa sig efter olika generationer. För fortsatt forskning hade det varit intressant att se om man mer ingående hade kunnat använda denna kunskap för att minska den frivilliga personalomsättningen på ett företag. Det skulle även vara intressant att använda sig av triangulering och använda sig av enkäterna för att validera det man får fram i intervjuerna.

## Etisk reflektion

Under studiens gång har det varit svårt moraliskt att inte sätta intervjupersoner i en komplicerad situation med sin arbetsgivare. Vi ville både ta upp och kände en moralisk obligation att kasta ett ljus på de orättvisor som vissa intervjupersoner kände. Samtidigt som vi inte ville att personerna i fråga skulle bli påverkade negativt i relationen till arbetskollegor och företaget generellt av vår studie för sakerna de sagt under intervjuernas gång. Anledningen till varför det har blivit ett moraliskt dilemma är för att vi valt att göra ett case på ett företag. Där vi intervjuat personer som innehar olika positioner på caseföretaget men känner varandra så pass att de kan förstå vem som sagt vad och kan därav på det sätta vissa personer i sämre situation. Det var betydligt lättare i genomförandet av den kvantitativa studien när det kommer till de etiska aspekterna och vi stötte inte på några etiska problem när det utfördes. Detta för att vi hade ett större urval som svarade och vi kollade inte på individnivån utan försökte göra generaliseringar för hela eller delar av olika grupper.

## Metodologisk reflektion

Vi anser att använda oss av flermetodsforskning var bra för att undersöka och ta fram vårt syfte och besvara vår frågeställning. Detta då vi kunde plocka fram mekanismer som folk ansåg vara mest relevanta och sedan illustrera och skapa större förståelse för samverkan den skapar gentemot den frivilliga personalomsättningen. Studiens metodologiska val samt syfte kan kritiseras då det inte är av största validitet. Detta för att vi ville skapa en förståelse för mekanismerna och de enskilda individens upplevda värld. Det man kan göra för att skapa validitet hade kunnat vara att göra intervjuerna först för att sedan validera detta med en kvantitativ studie om man vill använda sig av flermetodsforskning.

## Referenslista

- Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Barmark, M. & Djurfeldt, G. (2015). *Statistisk verktygslåda 0 – att förstå och förändra världen med siffror*, Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Blossfeld, H., Klijzing, E., Mills, M. & Kurz, K. (2005). *Globalization, Uncertainty and Youth in Society*. Routledge: London och New York.
- Borglund, K. (2007, 13 februari). Så hanterar du en lat 80-talist. *Metro*. Från: <http://metro.se>
- Chen, P. & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615, <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J. & Gade, P. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*. 27. 375-394. DOI: 10.1007/s10869-012-9259-4.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. In Tashakkori, A. & Teddlie, C. (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. (pp. 209–240). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Danermark, B. Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson J. (2007). *Att Förklara Samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Ehrhart, G. M. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organisational Behavior. *Personnel Psychology*. 57, 61-94.
- Gursoy, D., Maier T. A. & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*. 27. 448-458.
- Hansen, J. & Leuty, M. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*. 20(1). 34-52.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*. 1(2). 112-133.
- Kurniawaty, K., Ramly., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*. 9, 877–886.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lazaroiu, G. (2015). Work Motivation and Organizational Behaviour. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*. 7(2), 66-76.
- Lu, Y., Hu X. M., Huang X. L., Zhuang X. D., Guo P., Feng L. F., Hu W., Chen L., Zou H. & Hao Y. T. (2017). *The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study*. *BJM Open*. 7(5). doi: 10.1136/bmjopen-2016-014894
- Mittal, R. & Dorfman P, W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*. 47, 555-570.
- Petersson, J. (2012, 16 november). Nu tar Generation Y över. *Sydsvenskan*. Från: <http://sydsvenskan.se>
- Reichenberg, O. (2019). Cohort and education as predictors of temporary employment, and their relation to low wages and socioeconomic classification for young people in Sweden, *Journal of Education and Work*, 32(1), 1-20, DOI: 10.1080/13639080.2019.1601690
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie. Om analysarbete i kvalitativ forskning*, Lund: Studentlitteratur.

Rissanen, R. (2013). SPSS Manual. *Institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap*. (elektronisk). Tillgänglig: <https://studentportalen.uu.se/uusp-filearea-tool/download.action?nodeId...214739>

Salau, O., Oludayo, O., Falola, H., Olokundun, M. Ibidunni, S. & Atolagbe. (2018). Integrated datasets on transformational leadership attributes and employee engagement: The moderating role of job satisfaction in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) industry. *Data in Brief*. 19, 2329-2335. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.032>

Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23. 363 - 382.

Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 17(7), 33-35. <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>

Spector, B A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*. 12(2), 250-260.

Tafvelin, S. (2013). *The transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Umeå: Print & Media.

Thompson, G. & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 574-591. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050>

Trost, J. & Hultåker, O. (2016). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Tsoukalas, I. (2003). Flexibel arbetsmarknad i fokus – en studie av nya anställningsförhållanden. ISBN 91-89658-17-5. Stockholm: Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor, Stockholms universitet.  
Serie: SCORE rapportserie, 1404-5052 ; 2003:9.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280. <https://doi.org/10.1108/01437729710169373>

Zabel, K., Biermeier-Hanson, B., Baltes, B., Early, B. & Shepard, A. (2017). Generational Differences in Work Ethic: Fact or Fiction?. *Journal of Business and Psychology*. 32. 301-315. DOI: 10.1007/s10869-016-9466-5.



# Bilagor

## Bilaga 1. Signifikanstester Mekanismer

### Generation \* Befodran

**Crosstab**

Count

		Befodran		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	77	22	99
	GenX	19	2	21
	BabyBoomers	17	3	20
Total		113	27	140

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,070 <sup>a</sup>	2	,355
Likelihood Ratio	2,296	2	,317
Linear-by-Linear Association	1,214	1	,270
N of Valid Cases	140		

### Generation \* DåligtLedarskap

**Crosstab**

Count

		DåligtLedarskap		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	99	0	99
	GenX	21	0	21
	BabyBoomers	19	1	20
Total		139	1	140

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,043 <sup>a</sup>	2	,049
Likelihood Ratio	3,936	2	,140
Linear-by-Linear Association	4,603	1	,032
N of Valid Cases	140		

### Generation \* DåligtLedarskapHosChefer

**Crosstab**

Count

		DåligtLedarskapHosChefer		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	98	1	99
	GenX	21	0	21
	BabyBoomers	20	0	20
Total		139	1	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,417 <sup>a</sup>	2	,812
Likelihood Ratio	,696	2	,706
Linear-by-Linear Association	,357	1	,550
N of Valid Cases	140		

### Generation \* Arbetstider

**Crosstab**

Count

		Arbetstider		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	80	19	99
	GenX	19	2	21
	BabyBoomers	17	3	20
Total		116	24	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,216 <sup>a</sup>	2	,545
Likelihood Ratio	1,343	2	,511
Linear-by-Linear Association	,567	1	,451
N of Valid Cases	140		

### Generation \* MeningArbeteInomKomp

**Crosstab**

Count

		MeningArbeteInomKomp		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	99	0	99
	GenX	20	1	21
	BabyBoomers	20	0	20
Total		139	1	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,707 <sup>a</sup>	2	,058
Likelihood Ratio	3,835	2	,147
Linear-by-Linear Association	,599	1	,439
N of Valid Cases	140		

### Generation \* EjMeningsfullaArbetUpp

**Crosstab**

Count

		EjMeningsfullaArbetUpp		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	99	0	99
	GenX	21	0	21
	BabyBoomers	19	1	20
Total		139	1	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,043 <sup>a</sup>	2	,049
Likelihood Ratio	3,936	2	,140
Linear-by-Linear Association	4,603	1	,032
N of Valid Cases	140		

### Generation \* Arbetsmiljö

**Crosstab**

Count

		Arbetsmiljö		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	46	53	99
	GenX	13	8	21
	BabyBoomers	7	13	20
Total		66	74	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,038 <sup>a</sup>	2	,219
Likelihood Ratio	3,068	2	,216
Linear-by-Linear Association	,165	1	,684
N of Valid Cases	140		

### Generation \* Självständigheten

**Crosstab**

Count

		Självständigheten		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	84	15	99
	GenX	10	11	21
	BabyBoomers	16	4	20
Total		110	30	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,291 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	12,187	2	,002
Linear-by-Linear Association	2,785	1	,095
N of Valid Cases	140		

### Generation \* Utbildningsmöjligheter

**Crosstab**

Count

		Utbildningsmöjligheter		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	88	11	99
	GenX	17	4	21
	BabyBoomers	18	2	20
Total		123	17	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,123 <sup>a</sup>	2	,570
Likelihood Ratio	1,011	2	,603
Linear-by-Linear Association	,044	1	,834
N of Valid Cases	140		

### Generation \* Arbetslivsbalans

**Crosstab**

Count

		Arbetslivsbalans		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	81	18	99
	GenX	15	6	21
	BabyBoomers	16	4	20
Total		112	28	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,169 <sup>a</sup>	2	,557
Likelihood Ratio	1,090	2	,580
Linear-by-Linear Association	,270	1	,603
N of Valid Cases	140		

### Generation \* Lönen

**Crosstab**

Count

		Lönen		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	56	43	99
	GenX	13	8	21
	BabyBoomers	11	9	20
Total		80	60	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,245 <sup>a</sup>	2	,885
Likelihood Ratio	,247	2	,884
Linear-by-Linear Association	,001	1	,973
N of Valid Cases	140		

### Generation \* DåligaRelationer

**Crosstab**

Count

		DåligaRelationer		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	27	72	99
	GenX	9	12	21
	BabyBoomers	7	13	20
Total		43	97	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,179 <sup>a</sup>	2	,336
Likelihood Ratio	2,104	2	,349
Linear-by-Linear Association	1,140	1	,286
N of Valid Cases	140		

### Generation \* MeToo

**Crosstab**

Count

		MeToo		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	99	0	99
	GenX	21	0	21
	BabyBoomers	19	1	20
Total		139	1	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,043 <sup>a</sup>	2	,049
Likelihood Ratio	3,936	2	,140
Linear-by-Linear Association	4,603	1	,032
N of Valid Cases	140		

### Generation \* InteRelevantFörMinFramtidaK

**Crosstab**

Count

		InteRelevantFörMinFramtidaK		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	98	1	99
	GenX	21	0	21
	BabyBoomers	20	0	20
Total		139	1	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,417 <sup>a</sup>	2	,812
Likelihood Ratio	,696	2	,706
Linear-by-Linear Association	,357	1	,550
N of Valid Cases	140		

## Generation \* Stress

### Crosstab

Count

		Stress		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	57	42	99
	GenX	14	7	21
	BabyBoomers	16	4	20
Total		87	53	140

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,771 <sup>a</sup>	2	,152
Likelihood Ratio	4,030	2	,133
Linear-by-Linear Association	3,714	1	,054
N of Valid Cases	140		

## Bilaga 2. Signifikanstester Egenskaper

### Generation \* Empatisk

**Crosstab**

Count

Generation		Empatisk		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	56	43	99
	GenX	11	10	21
	BabyBoomers	7	13	20
Total		74	66	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,108 <sup>a</sup>	2	,211
Likelihood Ratio	3,130	2	,209
Linear-by-Linear Association	2,809	1	,094
N of Valid Cases	140		

### Generation \* Godrelationer

**Crosstab**

Count

Generation		Godrelationer		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	35	64	99
	GenX	12	9	21
	BabyBoomers	11	9	20
Total		58	82	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,161 <sup>a</sup>	2	,076
Likelihood Ratio	5,117	2	,077
Linear-by-Linear Association	4,189	1	,041
N of Valid Cases	140		

### Generation \* Inspirerende

**Crosstab**

Count

Generation		Inspirerende		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	79	20	99
	GenX	19	2	21
	BabyBoomers	15	5	20
Total		113	27	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,759 <sup>a</sup>	2	,415
Likelihood Ratio	1,961	2	,375
Linear-by-Linear Association	,005	1	,945
N of Valid Cases	140		

### Generation \* intellekt

**Crosstab**

Count

Generation		intellekt		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	94	5	99
	GenX	20	1	21
	BabyBoomers	20	0	20
Total		134	6	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,048 <sup>a</sup>	2	,592
Likelihood Ratio	1,897	2	,387
Linear-by-Linear Association	,848	1	,357
N of Valid Cases	140		

### Generation \* Övertygande

**Crosstab**

Count

Generation		Övertygande		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	86	13	99
	GenX	20	1	21
	BabyBoomers	16	4	20
Total		122	18	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,146 <sup>a</sup>	2	,342
Likelihood Ratio	2,371	2	,306
Linear-by-Linear Association	,159	1	,690
N of Valid Cases	140		

### Generation \* Förebild

**Crosstab**

Count

Generation		Förebild		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	36	63	99
	GenX	7	14	21
	BabyBoomers	6	14	20
Total		49	91	140

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,326 <sup>a</sup>	2	,849
Likelihood Ratio	,332	2	,847
Linear-by-Linear Association	,324	1	,569
N of Valid Cases	140		

**Generation \* Nödvändigasituationer**

**Crosstab**

Count

		Nödvändigasituationer		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	89	10	99
	GenX	16	5	21
	BabyBoomers	19	1	20
Total		124	16	140

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,169 <sup>a</sup>	2	,124
Likelihood Ratio	3,709	2	,157
Linear-by-Linear Association	,000	1	,992
N of Valid Cases	140		

**Generation \* Påverkan**

**Crosstab**

Count

		Påverkan		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	89	10	99
	GenX	19	2	21
	BabyBoomers	15	5	20
Total		123	17	140

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,621 <sup>a</sup>	2	,164
Likelihood Ratio	3,026	2	,220
Linear-by-Linear Association	2,638	1	,104
N of Valid Cases	140		

**Generation \* Beröm**

**Crosstab**

Count

		Beröm		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	25	74	99
	GenX	5	16	21
	BabyBoomers	4	16	20
Total		34	106	140

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,253 <sup>a</sup>	2	,881
Likelihood Ratio	,261	2	,878
Linear-by-Linear Association	,239	1	,625
N of Valid Cases	140		

**Generation \* Lyckasväxa**

**Crosstab**

Count

		Lyckasväxa		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	26	73	99
	GenX	2	19	21
	BabyBoomers	2	18	20
Total		30	110	140

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,693 <sup>a</sup>	2	,096
Likelihood Ratio	5,265	2	,072
Linear-by-Linear Association	3,962	1	,047
N of Valid Cases	140		

**Generation \* FEnskilda individer**

**Crosstab**

Count		FEnskilda individer		
		Nej	Ja	Total
Generation	Millennials	77	22	99
	GenX	18	3	21
	BabyBoomers	16	4	20
Total		111	29	140

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,672 <sup>a</sup>	2	,715
Likelihood Ratio	,718	2	,698
Linear-by-Linear Association	,217	1	,641
N of Valid Cases	140		

**Generation \* FGrupp**

**Crosstab**

Count		FGrupp		Total
		Nej	Ja	
Generation	Millennials	45	54	99
	GenX	11	10	21
	BabyBoomers	10	10	20
Total		66	74	140

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,410 <sup>a</sup>	2	,815
Likelihood Ratio	,410	2	,815
Linear-by-Linear Association	,269	1	,604
N of Valid Cases	140		

**Generation \* samhällsmedveten**

**Crosstab**

Count		samhällsmedveten		
		Nej	Ja	Total
Generation	Millennials	79	20	99
	GenX	18	3	21
	BabyBoomers	15	5	20
Total		112	28	140

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,744 <sup>a</sup>	2	,689
Likelihood Ratio	,763	2	,683
Linear-by-Linear Association	,053	1	,817
N of Valid Cases	140		

**Generation \* Hjälpemodig**

**Crosstab**

Count		Hjälpemodig		
		Nej	Ja	Total
Generation	Millennials	98	1	99
	GenX	21	0	21
	BabyBoomers	20	0	20
Total		139	1	140

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,417 <sup>a</sup>	2	,812
Likelihood Ratio	,696	2	,706
Linear-by-Linear Association	,357	1	,550
N of Valid Cases	140		