



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

Den som väntar på något gott väntar alltid för länge

- En studie om Generation Y och deras värderingar i arbetslivet



Författare: Carl Andersson & Stina Pettersson

Handledare: Glenn Sjöstrand

Termin: HT2016

Ämne: Sociologi

Kurs: 2SO30E:3

Institutionen för samhällsstudier

Abstract

Authors: Carl Andersson och Stina Pettersson

Title: Den som väntar på något gott väntar alltid för länge - En studie om Generation Y och deras värderingar i arbetslivet.

This study aims to examine the work-related values of Generation Y and why they exhibit these values. In order to understand this group of people and explain the reasons to their values the theoretical framework will primarily be Zygmunt Bauman's theory of the individual society and Göran Ahrne's theory of organizations. In a small addition, this study also aims to assess the possible consequences of these values in the labour market. Especially in relation to organization's Employer Branding, i.e. their strategies to attract, motivate and retain workers. Previous research shows that work-related values differ between generations. We are using a qualitative method collecting data through interviews to get a detailed and nuanced view of their values.

The study indicates that the people of Generation Y value development and social environment (including leadership) the most. It serves as ways to cope with the uncertainties of the flexible society. They also seem to value instant gratification as a result of being used to getting that through innovations such as the Internet. If this need is not satisfied it is likely that their motivation drops and that they start looking for alternative jobs. They seem to be driven by the need for development and this combines with their lack of patience to result in frequent job changes. Organizations will therefore face a difficult challenge to retain members of this generation. This task will be particularly notable as Generation Y soon becomes the largest generational group in the labour market.

Keywords: Generation Y, work-values, individualization, Employer Branding

Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
2 Forskningsöversikt	7
2.1 Employer Branding	7
2.2 Generation Y	9
2.3 Samhällsförändringar	11
2.4 Sammanfattning över forskningsöversikten	13
3 Syfte och problemformulering	14
4 Teoretiska utgångspunkter	15
4.1 Det individualiserade samhället.....	15
4.2 Organisationssociologi.....	16
5 Metod	19
5.1 Metodologisk ansats	19
5.1.1 Semistrukturerade intervjuer	20
5.2 Urval	21
5.3 Bearbetning av empiri.....	22
5.4 Förförståelse.....	23
5.5 Etiska överväganden.....	24
6 Resultat	25
6.1 Arbetets utformning (Interest value)	26
6.2 Utveckling (Development value)	28
6.3 Den sociala arbetsplatsen (Social value)	30
6.4 Ledarskap	31
6.5 Ekonomi (Economic value).....	32
6.6 Mervärde (Application value)	35
6.7 Sammanfattning resultat.....	35
7 Analys	37
7.1 Mig äger ingen	37
7.2 Den som väntar på något gott väntar alltid för länge	40
7.3 I jakten på direkt tillfredsställelse.....	41
7.4 Se mig, ge mig, men led mig inte.	43
7.5 Ekonomin, det kvittar väl.....	43
8 Slutsats	45
9 Slutdiskussion	47
9.1 Konsekvenser på arbetsmarknaden	47
9.2 Reflektion	47
9.3 Vidare forskning.....	48
10 Referenser	50

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Vad uppskattar du mest med ett arbete? Ta en minut att fundera på det. Fundera sedan på om dina föräldrar hade gett samma svar. Vad hade dina barn svarat? Det kan vara så att svaren hade sett ganska olika ut beroende på vem som fått frågan. Någon hade kanske svarat att tryggheten i en fast anställning är det allra viktigaste medan en annan hade poängterat vikten av att få utlopp för sin kreativitet. Men går det att se mönster som gör det möjligt att spåra en viss typ av svar till en viss grupp människor? De grupper som vi är intresserade av är de olika generationerna i allmänhet och vår egen generation i synnerhet, den som grovt räknat innehåller människor födda på åttio- och nittioalet. Intresset för vår egen generation bottnar inte i att vi tillhör just den. Nej, anledningen är att den generationen inte bara bankar på porten till arbetsmarknaden utan redan har satt ena stöveln på hallmattan och är på väg in. I sociologi har generationsbegreppet varit omdiskuterat och diskussionen har i de flesta fall handlat om ifall det verkligen är relevant att dela in människor i olika generationer. Det man vill säga med generationsbegreppet är att människor som vuxit upp i någorlunda liknande tid och rum mer eller mindre har stöpts i en gemensam form (Mannheim 1952). Men finns det likheter och skillnader som grundar sig i generationstillhörighet eller har dessa med andra saker såsom ålder, utbildning och kön att göra?

Oavsett vad man väljer att tro på finns det både i vardagsspråket och inom vetenskapen gott om benämningar på människor som råkat ha gemensamt att de fötts inom samma tidsperiod. Vi kommer att fokusera på de som kallas för Generation Y och ta reda på vad de värderar i arbetslivet, varför värderingarna ser ut som de gör samt vilka konsekvenser dessa värderingar kan tänkas få. När det gäller den gruppen vi intresserar oss för möts vi inte sällan av rubriker såsom "Generation Y tar över" (TT, 2012) "Myter om generation Y" (Chef, 2012) och "En splittrad generation Y" (Fleur, 2015). Det finns alltså, hos organisationer och till viss del allmänheten, en bild av generationer som olika grupper av människor med liknande normer och värderingar och att dessa skiljer sig i relation till varandra. När vi nu presenterar gruppen som denna studie rör kommer vi, för tydlighetens skull, avstå ifrån att skapa en egen definition och istället använda oss av det etablerade begreppet Generation Y.

I definitionen av Generation Y lutar vi oss mot studier som gjorts tidigare. Twenge et al. och Twenge (2010:1118; 2010:201) menar att de som ingår i Generation Y är födda mellan 1982–1999 och att de är en av tre generationer som förekommer på arbetsmarknaden idag. De andra två är de som har kommit att benämnas som Baby boomers (födda mellan 1946–1964) och Generation X (födda mellan 1965–1981). Enligt en undersökning som Arbetsmarknadsstyrelsen har genomfört kommer Generation Y vara den dominerande generationen på arbetsmarknaden år 2020 (Ura 2004:3:44) vilket arbetsgivare måste förhålla sig till när de kämpar för att överleva och utvecklas eller vilket som nu är organisationens syfte. För att optimera sina chanser att nå sina mål kan det vara en hjälp på vägen att förstå dem som ska utföra verksamhetens uppgifter. Vad är de bra på? Hur kan arbetsgivaren få ut det bästa av dem? Hur knyter man till sig de bästa inom sitt fält och kan man få dem att stanna kvar? I sådant fall – hur?

Den här studien ämnar ta reda på vad som utmärker Generation Y och vilka arbetsrelaterade faktorer som denna generation värdesätter. Det finns studier som berör just hur arbetsgivare kan arbeta med att locka, behålla och motivera personal. Detta arbetssätt har inom Human Resource Management kommit att benämnas *Employer Branding*. Enligt Dyhre och Parment (2013:11f) kan Employer Branding definieras som en arbetsgivares arbete med att förmedla organisationens fördelaktiga position när det kommer till bland annat lön, förmåner och utvecklingsmöjligheter. Dessa områden och andra använder vi för att identifiera vad som är viktigt för Generation Y och vad de anser är attraktivt hos arbetsgivare. Employer Branding kommer alltså att få tjäna som glasögonen genom vilka vi synar Generation Y:s arbetsrelaterade värderingar. Själva fenomenet Employer Branding beskrivs mer ingående under rubriken ”Forskningsöversikt”.

2 Forskningsöversikt

Denna studie undersöker Generation Y:s arbetsrelaterade värderingar vilket kräver en översikt av tidigare forskning gällande denna grupp. Det krävs även för Employer Branding som vi använder för att titta på vilka faktorer som verkar för att locka, motivera och behålla medarbetare. I den här uppsatsen som är så intimt förbunden med arbetsmarknaden finner vi det även nödvändigt att ge läsaren en bild av hur förändringar i samhället påverkat hur arbetsmarknaden ser ut.

2.1 Employer Branding

Employer Branding har under den senaste tiden blivit en allt vanligare långsiktig strategi för organisationer att arbeta med för att locka, motivera och behålla personal (Tanwar och Prasad, 2016:187f). Enligt Ambler och Barrow (1996:186f) kan organisationer arbeta med Employer Branding på ett liknande sätt som när de arbetar med kunder. För att kunden ska köpa en produkt av en organisation krävs det att produkten har en funktion som underlättar syftet med köpet. Vidare krävs det att produkten har ett bra pris i relation till dess kvalitet samt att köpet ska påverka kundens välbefinnande i positiv riktning. På samma sätt handlar Employer Branding om att visa vad den egna organisationen kan erbjuda som upplevs som positivt och vilka fördelar det finns med att arbeta där. Detta görs utifrån tre dimensioner; funktionella, ekonomiska och psykologiska. De funktionella fördelarna är bland annat utvecklingsmöjligheter, de ekonomiska fördelarna innebär materiella eller monetära belöningar och de psykologiska fördelarna innebär, för den anställda, en upplevd känsla av tillhörighet och mening. Verma och Ahmad (2016) menar att Employer Branding är en kombination av human resource och marknadsföring som organisationer idag måste arbeta med i större utsträckning än förr eftersom det idag ställs högre krav på utbildad och skicklig personal som är mer benägna att byta jobb flera gånger under sin karriär.

Backhaus och Tikoo (2004:502) menar att fenomenet Employer Branding hjälper organisationer att sticka ut bland andra konkurrerande verksamheter. De menar att det psykologiska kontraktet mellan arbetstagare och arbetsgivare har förändrats i takt med att samhället utvecklas. Förr innebar det psykologiska kontraktet att arbetstagare erbjöds ett fast jobb i utbyte mot arbetskraft medan det idag innebär att arbetstagaren erbjöds utveckling i utbyte mot prestation och flexibilitet. Verma och Ahmad (2016)

menar att arbetsgivare i dagens samhälle har svårare att locka till sig medarbetare och att få dem att stanna på grund av konkurrerande verksamheter. Det krävs därför ett större arbete med att attrahera arbetstagare till arbetsplatsen samt att få verksamheten att stå ut bland dess konkurrenter. Kraven på arbetsgivaren är alltså höga och Erlands-son (2005) menar att det visat sig vara positivt att vara mångtydig och bred när organisationer försöker locka till sig medarbetare. Detta i motsats till det inom marknadsföringen traditionella entydiga förhållningssättet med en tydlig inriktning.

Berthon et al. (2005) har utvecklat Ambler och Barrows (1996) definition av Employer Branding. De menar att Employer attractiveness, ett företags attraktionskraft som vi härifrån kommer referera till som arbetsgivarattraktivitet, har en stärkande effekt på organisationens varumärke (Employer Brand). De definierar Employer attractiveness som *"the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation."* (s:156). För att mäta en organisations attraktionskraft menar Berthon et al. (2005:162) att Ambler och Barrows (1996) tre funktionella, ekonomiska och psykologiska dimensioner bör förfinas och kompletteras med ytterligare två dimensioner. Det resulterar i fem dimensioner för att mäta arbetsgivarattraktivitet: Interest value och Social value som kommer ur Ambler och Barrows psykologiska dimension, Development value och Application value som kommer ur deras funktionella dimension samt Economic value. Verma och Ahmad (2016) kom i sin studie fram till att Berthons et al. (2005) olika dimensioner av arbetsgivarattraktivitet värdesätts olika högt. Det visade sig till exempel att social value rankades högst och interest value lägst för studiens respondenter då de söker jobb. För att underlätta arbetet med att locka, motivera och behålla medarbetare menar de att det är en fördel för en organisation att vara medveten om vilka faktorer som gör den attraktiv samt vilka faktorer som värderas högst.

Hedlund (2007) presenterar en modell för vad attraktivt arbete utgörs av och att det som anses betydelsefullt förändras med till exempel ålder och utbildning. De med en längre teoretisk utbildning värderar utveckling medan de med en yrkesinriktad utbildning värdesätter meningen med arbetet. När det gäller arbetsvärderingar är kön ytterligare en faktor som kan ha betydelse. En tysk studie av Hüttges och Fay (2015) handlar om att människors arbetsvärderingar tas emot olika beroende på vilket kön de tillhör. De tittar på framgång i karriären och visar att det är mer negativt att prioritera

yttre belöningar och vara karriärlysten för den som är kvinna än för den som är man. Detta eftersom kvinnor som prioriterar karriären utmålas som egoistiska vilket inte stämmer överens med de förväntningar som finns på dem. De visar alltså att det finns ett normativt tryck på kvinnor att inte vara karriärlystna. Vi kommer därför att se till att båda könen finns representerade i vår studie för att kunna se eventuella skillnader i arbetsvärderingar.

2.2 Generation Y

För att kunna tala om en viss generation krävs åtminstone en kort redogörelse för vad en generation är. Mannheim (1952) menar att skillnader, som gör det möjligt att tala om och definiera generationer, mellan grupper av människor som är födda i olika perioder skapas av en acceleration i den sociala förändringen. Att en grupp människor upplever en eller flera drastiska förändringar eller traumatiska händelser som formar dem till att uppvisa liknande egenskaper gör att det går att tala om särskilda generationer. När i livet dessa förändringar eller händelser sker har också betydelse. En studie av Schuman och Scott (1989) visar att det som sker i människors ungdom, runt 20 års ålder, är det som har störst formande verkan. Dencker et al. (2008:183) menar, i linje med Mannheim, att en generation är en grupp som delar en specifik ålder, historisk period och en gemensam livserfarenhet. Dessa gemensamma faktorer bildar, enligt författarna, ett kollektivt minne som i sin tur påverkar individens attityd och beteende. Twenge et al. (2010:1120) menar att en generation skapar en liknande värdegrund genom omgivningens påverkan och att denna skiljer sig från andra grupper som växt upp under en annan tid. Exempel på faktorer som påverkar generationens värdegrund är föräldrar, kompisar, media, sociala händelser och populärkultur. Vidare menar författarna att detta leder till skilda arbetsvärderingar hos de olika generationerna och att dessa kan komma att påverka organisationers sätt att arbeta (Ibid:1133). Kelan (2014) har i sin studie om olika generationer på arbetsplatsen diskuterat hur utforskat fältet är inom sociologi. Hon framhåller att det ofta saknas ett perspektiv som förklarar hur samhällets förändringar inverkar på skillnader mellan generationer. Hon menar att det är ett högst aktuellt och viktigt område att utforska för att förstå de olika generationerna som existerar på dagens arbetsmarknad. Förståelsen för hur de olika generationerna relaterar till varandra blir viktig eftersom Generation Y ska samarbeta med de tidigare generationerna och så småningom ta över efter dem.

Tidigare forskning har definierat Generation Y som de individer som är födda mellan 1982–1999 (DeVaney 2015; Reis och Braga 2016; Twenge et al. 2010). Generation Y har växt upp med Internet vilket skiljer den från tidigare generationer (Baby boomers och generation X)(Twenge et al. 2010:1121; DeVaney 2015:12; Reis & Braga 2016:105). Edmunds och Turner (2005) för ett resonemang om att de som levde på 60-talet är de första som tillhör en global generation eftersom de via olika medier kunnat ta del av nyheter, politik och kultur från andra delar av världen. Det som skiljer sig från dagens unga generation, som vuxit upp med Internet, är källan till information. Förr kom information och kulturströmmar mestadels i enkelriktning ifrån USA och nu är den makten mer utspridd. Internet ger individen mer makt att uttrycka sig och till folket att mobilisera sig och stater får mindre kontroll över vilken information som människor tar del av. Parment (2008) talar om Generation Y utifrån ett svenskt perspektiv och pekar på att det är den första generationen som inte minns folkhemmet med en Tv-kanal och en stat som sörjde för folket i högre utsträckning. Han betonar att de präglats av att ha många valmöjligheter och att detta drivit individualiseringen. Andra karaktärsdrag hos Generation Y är enligt DeVaney (2015:13) att de är medvetna om sina rättigheter, optimistiska, har nära relation till föräldrar, otåliga, mångsysslande och grupporienterade. Winter och Jackson (2015:2009f) påvisar att Generation Y förväntar sig för mycket på kort tid samt att det finns en diskrepans mellan anställda i Generation Y och deras chefer när det kommer till förväntningar på arbetstagarens roll. Att individen betonas är återkommande i litteraturen om Generation Y. Lyons och Kuron (2014) tar upp att de förväntar sig ledarskap som är relationorienterat och ser till individens utveckling snarare än ledarskap som ser till organisationens utveckling som är mer uppskattat av tidigare generationer. När det gäller det sociala samspelet är utåtriktning och narcissism något som ökar med varje generation. Lagarbete är något de menar uppskattas av Baby boomers medan Generation X är något mer för ensamarbete. De presenterar också fyra kategorier av värden kopplat till arbete (inre, yttre, sociala och värden som är kopplade till prestige) där det finns tendenser på att de inre värdenas betydelse ökar för varje generation. Värden som är kopplade till prestige sjunker i betydelse för varje generation och detta går att se också genom hur karriärer ser ut. Lyons och Kuron (ibid) talar om att man inte längre endast rör sig uppåt i karriären utan också nedåt och i sidled eller helt byter inriktning. Grankvist (2015) framhåller i sin studie om svenska HRM-studenter i Generation Y att de värderar inre faktorer som autonomi, lärande och mänsklig utveckling. I två

studier (Hutchinson et al., 2012; Sherman, 2015) som rör vårstyrken framkommer det att Generation Y är särskilt attraherade av att balansen mellan arbete och privatliv är tillfredsställande och att de får feedback och uppskattning från chefer. En inställning som känns igen från Lyons och Kurons (2014) studie.

2.3 Samhällsförändringar

När vi pratar om hur arbetsmarknaden ser ut idag ter det sig fruktlöst att göra det utan att sätta det i ett historiskt perspektiv. Särskilt så när vår avsikt är att sätta strålkastarljuset på en specifik generation som skiljer sig från andra. Denna generation sägs vara mer individualiserad än tidigare generationer och vi ska nu presentera hur förändringar i samhället har påverkat den utvecklingen. Till vår hjälp med denna korta beskrivning har vi Ahrne et al. (2008) och Allvin (2006) som redogör för samhällets utveckling från och med förra århundradet och framåt. När vi pratar om det svenska samhället som vi känner det idag känns det självklart att ta avstamp i den svenska modellen som växte fram från början av nittonhundratalet och stod i full blom under sextio- och sjuttiotalen. Den bygger på en samförståndsanda på arbetsmarknaden och starka fackförbund, stor offentlig sektor och utbyggd välfärd och har varit grunden för det trygga folkhemmet som många svenskar har vuxit upp i. Att påstå att människorna som vuxit upp under denna era varit omgivna av en stark kollektivistisk anda är inget vågat utspel. Utbyggnad av välfärden och en stark stat som sörjde för medborgaren var ledstjärnor efter andra världskrigets slut när ekonomin blomstrade på bekostnad av de krigshärjade länderna som Sverige exporterade till. Människor umgicks kollektivt i folkparker, på fotbollsmatcher och biografier. På sextioalet hände något som blev de första smygande stegen mot en individualisering. Folk hade möjlighet att bo större och i kombination med att televisionsapparaten slog igenom på bred front bidrog det till att det blev mer meningsfullt att spendera sin fritid i hemmet. När levnadsstandarden höjdes och barn- och äldreomsorg byggdes ut fick människor större frihet i vardagen att göra vad de ville. På detta sätt var utbyggnaden av välfärden en förutsättning för individualiseringen. På sextio- och sjuttiotalen var arbetarklassen som störst och kvinnorna började på allvar komma in på arbetsmarknaden. År 1974 inträffade oljekrisen som innebar en kraftig konjunkturedgång och resulterade i att många företag letade sig utomlands efter samarbeten för att kunna överleva. Denna internationalisering ledde till att förhållandet mellan företag och fackförbund blev

svagare och så småningom skulle de stora nationella avtalen göra plats för de lokala och individuella avtalen. Åttiotalet innehöll, politiskt sett, avregleringar och privatiseringar vilket fick till följd att marknaden tog över mycket av samhällsstyrningen från staten. I marknadens namn överlever endast det som är lönsamt och med en ny finanskris i början av nittiotalet har inte staten längre möjlighet att möta krisen med en expansiv ekonomisk politik utan tvingas till ytterligare nedskärningar och industrin blev lidande. Nittiotalet skrivs in i historieböckerna som ett dystert årtionde med händelser och företeelser såsom Balkankriget, nynazism och Estoniakatastrofen. Företag behöver fortsatt verka på en internationell marknad och flexibilitet blir viktigt för att överleva. Allvin (2006:35ff) pratar om två olika sorters flexibilitet. Den som bygger på utbytbart och den som bygger på förtroende. Flexibilitet genom utbytbart bygger mycket på standardisering och har sitt extrema exempel i Taylorismen där en arbetare ska ha så litet fokusområde som möjligt för att göra det lätt att byta ut personen om det skulle behövas. I denna flexibilitet ingår det också att kunna öka och minska personalstyrkan efter marknadens behov. Detta görs idag till exempel genom användandet av bemanningsföretag. De senaste årtiondena har det skett något av en förskjutning från kapitalintensiva verksamheter till kunskapsintensiva verksamheter och tjänstesektorn har blivit större. I de kunskapsintensiva verksamheterna är uppgifterna ofta något mer diffusa. Varje person ansvarar i större utsträckning själv för att strukturera och planera sitt arbete och arbetsuppgifterna är mer spretiga. Detta ger den flexibilitet som bygger på förtroende och gör organisationen mer beroende av individens kompetens. Yrken som finns i dessa verksamheter har generellt sett högre utbildningskrav. Genom den utveckling som vi nu kort beskrivit har samhället i Sverige förändrats från att bära värden som stabilitet och trygghet som förknippas med det statliga till att präglas av valfrihet och smidighet som förknippas med marknaden. Individualiseringen är alltså ett faktum i såväl det civila som i arbetslivet. I det civila är mobiltelefonen och internet tydliga symboler och agenter för individualiseringen där människor alltmer sällan finner sig i situationer då de måste ta direkt kontakt med andra som de inte känner. I arbetslivet manifesterar sig individualiseringen genom att det blir vanligare och vanligare att det är upp till var och en att styra sitt eget arbete och sin egen karriär i och med förskjutningen mot kunskapsintensiva verksamheter.

2.4 Sammanfattning över forskningsöversikten

Vår avsikt med forskningsöversikten är att ge läsaren en överblick av vad som gjorts inom forskningen på området. Dels syftar den till att ge en förklaring till vad Employer Branding är eftersom vi använder det när vi mäter Generation Y:s värderingar. Dels syftar den också till att förklara hur en generation kan definieras och i synnerhet vilka karaktärsdrag Generation Y har. Tidigare forskning visar att Employer Branding har blivit allt viktigare för organisationer när de arbetar med att locka, motivera och behålla medarbetare för att överleva bland konkurrerande verksamheter. Det mäts oftast genom arbetsgivarattraktivitet som är indelad i fem dimensioner. Dessa dimensioner används i vår studie för att mäta Generation Y:s arbetsrelaterade värderingar. När det kommer till generationer visar tidigare forskning att det finns skillnader mellan dem och att det därmed går att tala om grupper som är sammanhållna av inbördes likheter. En generation definieras ofta som en grupp som delar erfarenheter genom historiska och sociala händelser vilket påverkat dem till att prioritera och värdesätta vissa saker snarare än andra. Presentationen av samhällsförändringar finns därför med för att ge en bild av vilka händelser som bidragit till att forma de olika generationerna. För att förstå vad som är unikt med Generation Y behöver vi veta i vilken kontext de vuxit upp och hur det skiljer sig ifrån tidigare generationer. Kontexten som är aktuell i denna studie är i allmänhet västerländsk och i synnerhet svensk.

Vår forskningsöversikt har fungerat som verktyg när vi utstakat vad som är relevant att undersöka och varit vägledande vid utformandet av våra intervjuguider. Att tidigare forskning visat att det förs diskussioner kring olika generationer och att det finns skillnader mellan dem gör ämnet intressant att studera närmre. En del tyder på utveckling som är ihållande från äldre till yngre generationer. Annat tyder på skillnader mellan män och kvinnor och mellan olika yrkesgrupper. Det har gett oss anledning att undersöka människor som finns i alla dessa grupper; Äldre, yngre, högutbildade, lågutbildade, kvinnor och män. Urvalskriterierna för vår studie har alltså varit starkt vägledade av det vi sett i tidigare forskning.

3 Syfte och problemformulering

År 2020 kommer Generation Y att vara den dominerande generationen på arbetsmarknaden. När organisationer arbetar med att locka, motivera och behålla människor från Generation Y behövs en förståelse för den gruppen. Tidigare forskning visar att det finns skillnader mellan olika generationers värdering av arbetsrelaterade faktorer såsom utveckling, ekonomi och sociala värden. Vi upplever dock fältet som relativt outforskat ur ett svenskt perspektiv. Vi vill därför bidra till forskningen inom fältet genom att ge en ökad förståelse för Generation Y:s arbetsrelaterade värderingar vilket vi ämnar göra med hjälp av de faktorer som Employer Branding ger oss. Syftet med studien är vidare att förklara varför de har dessa värderingar eftersom det hjälper oss att kunna säga något om förhållanden som ligger bortom våra informanter. Vi har också som delsyfte att försöka se vilka konsekvenser dessa kan komma att ha på arbetsmarknaden. Det leder oss till följande frågeställningar:

- Hur ser Generation Y:s arbetsrelaterade värderingar ut?
- Varför har de dessa värderingar?

4 Teoretiska utgångspunkter

4.1 Det individualiserade samhället

För att förstå den grupp människor som undersöks i den här studien, människor från Generation Y, krävs en teoretisk förankring. När vi analyserar vårt resultat kommer vi att använda Zygmunt Baumans (2002) teori om individualiseringen i det postmoderna/konsumistiska/avreglerade samhället. Syftet med det är att förstå varför Generation Y agerar som de gör på arbetsmarknaden. Teorin bygger på att individualiseringen har ökat i takt med att samhället har förändrats. När politiken de senaste årtiondena har präglats av avregleringar har marknaden släppts fri och skapat det konsumtionssamhälle som vi nu lever i. Det finns mängder av valmöjligheter i allt från sjukvård till TV-sändningar och det har blivit självklart att välja utifrån egna preferenser. I kombination med tekniska framsteg som Internet där det är självklart med omedelbar respons har detta gjort att det numera sällan finns tålamod med sådant som inte är tillfredsställande. Passar det inte är det bara att byta. Bauman (2002:176) menar att individualisering är att *"individen frigörs från den tillskrivna, nedärvda och medfödda bestämningen av hennes sociala karaktär"* och själv blir ansvarig för sitt liv. Detta har lett till att vår tids samhälle karaktäriseras av individualiteten och att inte ha förpliktelser och avtal av typen *"till döden skiljer oss åt"* (ibid:21). Bauman (ibid:59ff) framhåller att i denna frihetens värld blir det oklart vem och vad man ska sätta sin tillit till eftersom ingen har kontroll över utvecklingen. Livsstrategier, planer och begär blir allt mer kortsiktiga i ett liv styrt av flexibilitet. Det leder till att alla människor är utbytbara och därmed sårbara i varje position de befinner sig i. Han menar vidare att människor i det postmoderna samhället har fostrats till att se världen och människorna som befinner sig i den som föremål för engångsbruk. Relationer, anställningar och utveckling är inte präglade av långvarig ansträngning utan är något som människor förväntar sig ska ge direkt tillfredsställelse och förkastar om det inte gör det (ibid:190ff). När flexibilitet och rörlighet har kommit att få ett större värde menar Bauman (ibid:36) att arbetslivet idag kan liknas vid en campingplats. Med det menar han att människan stannar så länge de bekvämligheter som erbjuds är tillfredsställande. När vi analyserar vårt resultat kommer det bli viktigt att ta hänsyn till det Bauman beskriver om hur samhällets tillstånd påverkar dess invånare. Vi menar att tillståndet av kortsiktiga relationer, flexibilitet, valfrihet och eget ansvar kan förklara

varför Generation Y agerar som de gör på arbetsmarknaden och ge förståelse för deras syn på anställningsförhållandet.

En ökad individualisering innebär att människor idag har frihet att välja i stort sett allt i sina liv. Det finns således en rörlighet även inom arbetslivet där friheten att förflytta sig och välja bland arbetsgivare är ett faktum. Bauman (2002:59) menar dock att det med denna frihet tillkommer minskad trygghet i form av att människan är sin egen lyckas smed vilket innebär att alla beslut och de konsekvenser som leds av besluten enbart kan hänföras till människan själv. När företag vill vara flexibla medför det att arbetstagare får mer osäkra anställningsförhållanden vilket gör det svårare för dem att planera och förutsäga framtiden. Något som Bauman (ibid:145f) menar bidrar till otryggheten. Vi kommer att använda dessa insikter för att försöka förklara våra informanternas beteende och visa hur otryggheten styr dem i arbetslivet.

Sammanfattningsvis kommer teorin hjälpa oss att se bortom det triviala och förstå varför vår undersökningsgrupp värderar och agerar som de gör. Den kommer att hjälpa oss att ge förklaringar till resultaten som går längre än informanternas egna förklaringar och på så vis hjälpa oss i det som är vårt bidrag till bilden av hur Generation Y agerar på arbetsmarknaden. Tidigare forskning visar att det finns skillnader mellan generationer i arbetsrelaterade värderingar. Teorin blir då särskilt relevant för att reda ut vad som är unikt med just Generation Y eftersom de är den första generation som vuxit upp med dessa gränslösa valmöjligheter och den uppskruvade konsumtionen som självklarheter. Givet de värderingar som visar sig i empirin kan teorin förhoppningsvis också ge en fingervisning om vilka konsekvenser sådana värderingar får för arbetsmarknaden.

4.2 Organisationssociologi

Enligt Göran Ahrne (1993) är organisationer skapade genom mänsklig interaktion och en organisations interaktionsform kan, enligt honom, sammanfattas i fyra förhållanden; tillhörighet; resurser; kontroll och utbytbarhet. Med tillhörighet menar Ahrne (1993:61) att individen antingen tillhör organisationen eller är utesluten. Det finns ett löfte om att välkomnas tillbaka men också en rättighet att bli insläppt. Tillhörigheten till en organisation är frivillig men det är inte något som en individ själv kan styra

över utan individen måste också bli utvald och accepterad av organisationen. Resurserna i en organisation, menar Ahrne (1994:12ff), är det som får individer att lockas till arbetsplatsen men också det som håller dem kvar. Det kan dels handla om att få ta del av resurser såsom utvecklingsmöjligheter som organisationen erbjuder och dels att bidra till organisationens resurser med sin egen kompetens. Ahrne (1993:67) menar vidare att den som stannar länge i en organisation låser fast sina resurser i den organisationen vilket gör det svårt att byta jobb. Kompetenser som är utvecklade i och kopplade till den organisation man arbetar för är inte nödvändigtvis relevanta för andra organisationer. För att få ta del av och utnyttja organisationens resurser måste individen vara medlem i organisationen och bidra med arbetskraft. Att vara medlem i en organisation innebär att bli kontrollerad samt att kontrollera andra. Genom en anställning accepterar individen att regelbundet bli kontrollerad i den mening att individen utför arbete för organisationen som den inte skulle gjort om den inte vore anställd. Ahrne (1993:71f) menar att kontroll är en naturlig del i alla organisationer och att den innebär en inskränkning av individens autonomi. Autonomi innebär frihet att själv styra och planera sitt arbete. Balansen mellan kontroll och autonomi blir viktig för oss i analysen när vi tittar på att motivera och behålla Generation Y. Med det som vi lärt oss av tidigare forskning och Baumans (2002) teori om det individualiserade samhället förstår vi att de är mer vana än andra vid att bestämma över sig själva. Det sista förhållandet, som Ahrne (1993:72) kallar för utbytbarhet, innebär att organisationer måste arbeta på ett sätt som gör dem icke-beroende av vissa individer. I längden betyder det att rekryteringen blir ett viktigt moment i alla organisationer för att verksamheten ska kunna fortgå. Att behålla önskvärda individer blir också viktigt då organisationer är utbytbara för individer.

Ahrne använder de fyra förhållandena av interaktion för att tala om relationen mellan organisation och individ och beskriver i stort sett vårt intresseområde även om han inte gör det i termer av Employer Branding. En anställning eller tillhörighet till en organisation bygger på frivillighet. Det innebär att det är viktigt för arbetsgivare att ha ett gott rykte som baseras på att de kan erbjuda fördelar som leder till att individer aktivt söker sig dit. Dessa fördelar kan till exempel vara hög lön eller tydliga utvecklingsmöjligheter och individens värderingar gällande dessa faktorer kommer att påverka attraktiviteten. Gällande att motivera och behålla medarbetare blir balansen

mellan kontroll och autonomi betydelsefullt. En anställning innebär alltid en viss kontroll och vi kommer att titta på våra informanternas värderingar angående detta.

5 Metod

När det kommer till empirin som ligger till grund för vad vi kommit fram till i den här studien har den samlats in genom intervjuer. Arbetet med sammanställning av resultat och analys har också varit i linje med det som brukar kallas för kvalitativ metod vilket beskrivs mer detaljerat senare i detta kapitel.

5.1 Metodologisk ansats

För att besvara studiens syfte och frågeställning använde vi en kvalitativ metod i form av analys av intervjumaterial. Den undersökta gruppen tillhör dem som kallas för Generation Y och för att få förståelse för dem och deras arbetsrelaterade värderingar krävdes en metod som möjliggjorde att informanterna kunde diskutera förhållandevis fritt om ämnet. Fördelen med att använda intervju som teknik vid insamling av empiri var att informanterna fick berätta en historia snarare än att besvara en fråga. Det gjorde att informanterna fick delge sina erfarenheter och upplevelser av arbetslivet på ett utförligt sätt. Enligt Backman (2012:308f) är kvalitativ metod det tillvägagångssätt som är lämpligast när forskaren vill förstå en annan individs uppfattning och upplevelse av något. Vidare menar samma författare att intervjuer ger en mer ingående och grundlig förståelse för ett fenomen än vad exempelvis enkäter med fasta svarsalternativ gör. Genom att ställa mer öppna frågor och låta informanterna angripa ett ämne från olika infallsvinklar kunde vi utvinna fynd som hade varit svåra att få tag på enbart genom att följa ett fast frågeformulär.

Vi är av uppfattningen att det finns många saker som kan påverka en informants svar. Informanten kan påverkas av att vi som intervjuare är i numerärt överläge, av att vi har en viss framtoning och hur vi reagerar på dennes svar (Alvehus 2013:84f). Informanten kan bli påverkad av saker som har hänt nyligen vilket gör att ämnen som rör dessa saker finns längre fram i medvetandet och riskerar att få oproportionerligt stor plats i intervjun. Som exempel från den här studien kan det nämnas att en av informanterna nyligen gått miste om en lönehöjning som personen tyckte att hon gjort sig förtjänt av. Det påverkar naturligtvis hur hon resonerar kring sin arbetsplats och runt vikten av ekonomisk belöning, som var en av punkterna vi undersökte. Genom att vi var på plats och pratade med henne öga mot öga kunde vi förstå kontexten ur

vilken svaren kom och ta hänsyn till den vid analysarbetet. På så sätt kunde vi se mönster i svaren och kom närmre en objektiv sanning av vad som faktiskt är viktigt för intervjupersonerna. Vad de, på en rak fråga, uppgett varit viktigast och vad som, enligt utsagorna, påverkat deras handlingar mest har inte alltid varit överensstämmande vilket vi ser som ett tecken på att intervju som datainsamlingsteknik var rätt val.

5.1.1 Semistrukturerade intervjuer

Vi genomförde elva semistrukturerade intervjuer för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Intervjuguiden som användes utformades med hjälp av tidigare forskning. Kunskaper om Employer Branding, som handlar om att locka, motivera och behålla medarbetare, var vägledande när vi formulerade frågorna. Samtliga intervjuer utgick ifrån samma intervjuguide men frågorna ställdes inte alltid i samma följd och beroende på vilka svar vi fick varierade följdfrågorna. Genom att inte vara beroende av att ställa frågorna i samma ordning till samtliga informanter menar Backman (2012:308) att semistrukturerade intervjuer tillåter längre svar och friare samtal. Vi fick informanterna att resonera om både nuvarande och tidigare arbetsplatser vilket gjorde att de kunde beröra samma ämne utifrån olika infallsvinklar. Detta gav vår empiri en hög densitet vilket Dalen (2008:32) framhåller som en av fördelarna med att inte ha alltför strukturerade intervjuer. Rent praktiskt gick det till så att vi ställde öppna frågor som tvingade fram resonemang snarare än att fråga rakt ut till exempel hur högt personen värderar ekonomisk belöning. Vi frågade exempelvis vad informanterna uppskattar eller vill ändra på med sina arbeten och vad som gjort att de trivts eller vantrivts på nuvarande och tidigare arbeten. På så sätt fick vi dem att tala spontant om vad som är viktigt för dem och samtidigt minimera risken för att påverka dem. Enligt Backman (2012:309) är det viktigt att ha detta i åtanke eftersom sådan påverkan kan ha effekt på resultatet.

I slutet av intervjuerna tilldelades informanterna ett dokument med de dimensioner som Berthon et al. (2005) skapat för att mäta arbetsgivarattraktivitet. Det öppnade för ytterligare diskussioner och gav möjlighet för informanterna att resonera kring punkter som de själva kanske inte hade tänkt på tidigare i intervjun.

5.2 Urval

De personer som är i fokus i denna studie är Generation Y, alltså de som är födda mellan 1982–1999. Eftersom studien undersöker arbetsrelaterade värderingar var arbetslivserfarenhet en förutsättning i urvalet. Vi bestämde oss för att ett års arbetslivserfarenhet var minimum och med vår urvalsmetod föll det sig så att den yngsta informanten är född 1995. De urvalskriterier som vi tagit hänsyn till grundar sig i tidigare forskning. Vi såg i tidigare forskning att skillnader i arbetsrelaterade värderingar förklaras med olika faktorer. Vissa studier gör gällande att skillnader och likheter beror på generationstillhörighet. Andra tar upp att faktorer såsom kön, ålder och utbildningsnivå har betydelse för de arbetsrelaterade värderingarna. De urvalskriterier som vi tagit hänsyn till är således kön, ålder och utbildning. För att kunna se om informanternas värderingar beror på att de tillhör Generation Y eller om det beror på någon av de andra faktorerna behöver samtliga urvalskriterier finnas representerade hos informanterna. I detta lutar vi oss mot Alvehus (2013:69) som menar att ett heterogent urval leder till en bredare förståelse och ökad nyansrikedom för det som undersöks.

Den metod som användes för att hitta informanter till denna studie vägledades av de urvalskriterier som vi fann viktiga genom tidigare forskning. Det innebar att en viss tidigare kännedom om informanterna var en viktig del i arbetet. För att nå personer från denna grupp tog vi kontakt med tidigare kollegor som i sin tur rekommenderade andra personer enligt snöbollseffekten. Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2015:40f) beskriver att snöbollseffekten som urvalsmetod innebär att de personer som kontaktas i första ledet tipsar om andra intressanta intervjuobjekt med erfarenheter som är av relevans för studien. De menar också att ett snöbollsurval riskerar att göra att det insamlade materialet inte blir tillräckligt allsidigt. Vi har, med hjälp av våra urvalskriterier, försökt minimera risken för att detta ska ske. Dock är det inte tillräckligt heterogent för att kunna uttala sig om hela generationen. Generaliserbarheten hindras av att det finns grupper inom det som kallas för Generation Y som inte representeras i vårt urval. Ett rimligt antagande är att exempelvis arbetslösa har värderingar som skiljer sig från de som arbetar och denna grupp finns inte representerad i vårt urval. Det betyder att deras värderingar inte kommer synas i denna studie. De informanter som

finns representerade i denna studie är etablerade på arbetsmarknaden och det påverkar resultatet i den mening att studien inte kan tala för en hel generation. Med sådana anspråk hade studien behövt täcka av betydligt fler samhällsgrupper. Nu får den istället ses som ett litet bidrag till området som skulle kunna tjäna som inspiration till mer omfattande undersökningar.

5.3 Bearbetning av empiri

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades för att lättare kunna sortera i det insamlade materialet. Enligt Rennstam och Wästerfors (2015:220f) är sortering en förutsättning för att skapa överskådlighet och ordning i materialet. Transkriberingen skedde kort efter att intervjun genomfördes för att minimera risken för feltolkningar. Att göra transkriberingen när samtalet fortfarande är nära i minnet möjliggör, enligt Dalen (2008:67), att intervjuaren minns sammanhanget samt att det skapar en speciell närhet till materialet. Efter att samtliga intervjuer transkriberats sorterade och tematiserade vi materialet med hjälp av färgkodning. Berthons et al. (2005) fem dimensioner av arbetsgivarattraktivitet fungerade vägledande i vår kodning. Med hjälp av dessa dimensioner tematiserade vi det insamlade materialet och skapade egna teman utefter informanternas utsagor. Det blev nödvändigt att skapa egna teman och inte fullt ut följa de fem dimensionerna eftersom vissa dimensioner visade sig särskilt betydande för informanterna och vissa inte togs upp överhuvudtaget. I resultatkapitlet kommer det synas att till exempel ledarskap fick ett eget avsnitt eftersom det visade sig vara ett väldigt starkt tema i empirin. Resultatet är indelat i sex olika avsnitt och presenteras i sådan ordning att teman som liknar varandra kommer efter varandra. I sammanfattningen av resultatet presenteras en rangordning av våra teman som ger en generell bild av Generation Y:s arbetsrelaterade värderingar. Med hjälp av kodningen av materialet kunde vi se vilka ämnen som berördes mest frekvent i varje intervju. Genom att också titta på vilka sammanhang ämnena nämndes i och i vilka ordalag de nämndes så fick vi en bild av var och en av informanternas egen rangordning. Vid sammanställning av varje informants rangordning gavs störst vikt åt det som sades under den frågebaserade delen av intervjun. Delen av intervjun då informanterna tilldelades ett dokument med dimensionerna av arbetsgivarattraktivitet fick en mindre, kompletterande roll i fastställandet av rangordningen eftersom vi lade större vikt vid

det som sades när de fick resonera utan påverkan av färdiga teman. Den generella rangordningen fastställdes genom att vi identifierade vilket tema som var vanligast förekommande på första, andra, tredje plats och så vidare. Den processen underlättades av att de olika informanterna visade väldigt lika värderingar med få och små avvikelser.

Efter att ha sorterat i materialet blev nästa steg att reducera det. Rennstam och Wästerfors (2015:228ff) menar att det är omöjligt att presentera allt och att det sorterade materialet därmed måste reduceras. De menar vidare att det är viktigt att reducera det på ett sådant sätt att det inte blir missvisande. De citat som väljs ut ska representera helheten av materialet och återges på ett selektivt sätt. I vårt resultat presenteras endast citat som är talande för gruppen. Stor vikt lades också vid att citaten skulle framställas objektivt och inte tas ur sina sammanhang. När vi till exempel skrev den resultatdel som handlar om utveckling använde vi endast citat som kom från ett segment av intervjun där informanten talade om just utveckling.

När vi sorterat och reducerat vår empiri inleddes arbetet med att analysera och tolka materialet. För att kunna förklara varför Generation Y har de värderingar de har använde vi Baumans (2002) teori om det individualiserade samhället och Ahrnes (1993;1994) organisationsteori. För att förklara deras värderingar i förhållande till arbetsmarknaden var det också viktigt att ta hänsyn till Allvins (2006) beskrivning av förändringarna på arbetsmarknaden som presenterades i tidigare forskning.

5.4 Förförståelse

Att vi, som författare av denna studie, tillhörde den aktuella undersökningsgruppen gjorde att vi hade en viss förförståelse. Eftersom vi tillhör samma generation är risken stor att vi känner igen oss och relaterar till det informanterna säger. Det kan vara en nackdel eftersom vi då riskerar att missa att ställa följdfrågor som kan hjälpa informanterna att utveckla sina resonemang. Å andra sidan har den unika förförståelsen för denna grupp underlättat tolkningen av det insamlade materialet eftersom vi, i stor utsträckning, använder samma språk och uttryck som våra informanter. Backman (2012:325f) menar att just språkbruket kan påverka tolkningsprocessen eftersom språkets nyansrikedom gör att vi aldrig med säkerhet kan veta vad någon annan me-

nar. Vi är av uppfattningen att det möjligtvis var positivt för oss att vi som intervjuare tillhör samma ålderskategori som våra informanter. Vi tror att det skapade en viss trygghet eftersom det kan vara lättare att anförtro sig till någon som liknar en själv. Det gör förhoppningsvis att våra informanter svarat uppriktigt på de frågor vi ställt och inte utelämnat något på grund av rädsla att vi som intervjuare inte ska förstå. Vi ser därmed att vår förförståelse har varit till fördel snarare än tvärtom. Vi lutar oss här mot Dalen (2008:13) som menar att det är viktigt att använda sin förförståelse på ett sätt som bidrar till ökad förståelse av informantens upplevelse och utsagor.

5.5 Etiska överväganden

I denna studie tog vi hänsyn till de forskningsetiska principerna som vetenskapsrådet formulerat (Vetenskapsrådet 2016-11-27). I ett första skede tog vi kontakt med informanterna via mail där vi presenterade vad vår studie skulle handla om och vad deras roll i den skulle innebära. På så vis sökte vi informanternas medgivande att delta i studien enligt samtyckeskrauet. Vid intervjutillfället upplyste vi informanterna, enligt informationskrauet, om frivilligheten i att delta i undersökningen. Vi informerade dem om vårt syfte med studien och tydliggjorde också att de kunde avbryta sin medverkan när de ville. I linje med konfidentialitetskrauet garanterades informanterna anonymitet vilket innebär att de, i studien, presenteras med fingerade namn. Som försiktighetsåtgärd utelämnade vi också viss information som skulle kunna leda till igenkännelse. Ett exempel på det är att vi använde oss av ordet hen när informanter gjorde uttalanden om sina chefer och då benämnde dessa som han eller hon. I enlighet med det fjärde och sista krauet, nyttjandekrauet, kommer insamlade uppgifter om enskilda personer endast få användas i forskningssyfte och inte användas kommersiellt eller till icke-vetenskapliga ändamål. När studien är avslutad kommer all insamlad data i form av ljudupptagningar och transkriptioner att förstöras.

6 Resultat

Nedan presenteras det resultat som framkommit av den empiri som samlats in. Kapitlet är disponerat i olika avsnitt med de teman som, i stort, följer den väg som Bert-hon et al. (2005) har stakat ut med sina fem dimensioner. De fem dimensionerna som vi har utgått ifrån är alltså *development value*, *interest value*, *social value*, *economic value* och *application value* (Bilaga II). *Development value* rör hur attraherad den undersökte är till en arbetsplats där den får erkännande, som ger självförtroende och som erbjuder erfarenheter som är nyttiga för den framtida karriären. *Interest value* handlar om hur attraherad den undersökte är av en spännande arbetsplats med nydanande arbetssätt som utnyttjar dess kreativitet för att producera innovativa varor och tjänster till hög kvalitet. *Social value* undersöker hur attraherad en person är av en rolig arbetsplats med laganda samt bra relation till kollegor och överordnade. *Economic value* handlar om hur attraherad en person är av jobbsäkerhet och en lön som är över genomsnittet. *Application value* handlar om hur attraherad en person är till en arbetsgivare som ger möjlighet att utnyttja kunskaper och att lära ut kunskaper till andra i en kundorienterad och humanitär verksamhet. Dessa dimensioner har fungerat som vägledande vid insamlandet av empirin. Vi har kunnat sortera in det empiriska materialet i de fem dimensionerna vilket visar att det är en modell som fungerar väl. Dock har vi med anledning av vår empiri känt oss nödgade att komplettera modellen genom att bryta loss *ledarskap* ifrån *social value* och göra det till ett eget tema i resultatkapitlet då det har visat sig vara särskilt viktigt för den undersökta gruppen. Kompletteringen av modellen innebär även att dimensionen *interest value* omarbetas något och vi kallar den istället för *arbetets utformning*. Även det kommer av empirin där mycket vikt lades vid arbetsuppgifternas natur men ändå inte stämde helt överens med den existerande dimensionen. Eftersom det nya temat är tillräckligt närbesläktat det gamla rör det sig alltså om en omarbetning snarare än att lägga till ett tema. Vad som ingår i dessa teman står att finnas nedan i respektive avsnitt. Kapitlet inleds med en kort presentation av samtliga informanter och följs av det huvudsakliga resultatet av studien.

	Ålder	Yrke	Utbildning	Kön
Pernilla	21	Butikssäljare	Gymnasium	Kvinna
Mattias	23	Journalist	Universitet	Man
Niklas	24	Administratör	Universitet	Man
Caroline	25	Administratör	Gymnasium	Kvinna

Therese	25	Informationsingenjör	Universitet	Kvinna
Hanna	29	Konstruktör	Gymnasium	Kvinna
Hedvig	29	Arbetsförmedlare	Universitet	Kvinna
Joseph	31	Butikssäljare	Gymnasium	Man
Hasse	31	Snickare	Yrkesutb.	Man
Victoria	32	Högstadielärare	Universitet	Kvinna
Olof	34	Ekonom	Universitet	Man

6.1 Arbetets utformning (Interest value)

Vårt material tyder på att denna grupp uppskattar ett varierande arbete. Det innebär att den ena dagen inte ska vara den andra lik. Det finns en negativ inställning till att ha ett monotont arbete och det beror i mångt och mycket på att informanterna värdesätter sin utveckling högt. Det finns en poäng i att stanna upp här och förklara att arbetets utformning och utveckling går hand i hand. Det verkar som att den här gruppen i hög grad ser de båda som synonyma. Varierande arbetsuppgifter gör att de utvecklas och utveckling ger i många fall möjligheter att bli mer självstyrande vilket ofta innebär varierande arbetsuppgifter. Att gå till arbetet utan att veta vad som kommer att hända under arbetsdagen är motiverande och en bidragande faktor till att det är roligt att gå till jobbet vilket Hedvig här får illustrera: *”Det är inget monotont arbete - att göra samma saker hela tiden utan oftast är det kluriga ärenden och det är varierat. Det är jävligt roligt”*.

Trots att denna grupp uppskattar ett arbete med varierande arbetsuppgifter så uppskattar de likväl struktur. Det ska finnas tydliga arbetsbeskrivningar och tydliga ansvarsområden. Flera informanter uttrycker att de har många bollar i luften vilket de uppskattar samtidigt som de uttrycker att de skulle önska en tydligare struktur. Framförallt när det gäller att veta vem som är ansvarig för vad. Informanterna talar om att bristande struktur gör att huvuduppdraget blir lidande:

”Jag tror att det här med arbetsbeskrivningen skulle bli tydligare, vem som egentligen ska göra vad[...] det är lite för stressigt faktiskt.[...] det är mycket runtom skolan liksom som tar upp vår tid. Plus att vi har lite för mycket papper att skriva och sådana grejor. Det blir för mycket administrativt.[...] det tar säkert... jaa... hälften av arbetstiden måste det ju ta att bara hålla på med massa annat liksom. Så då hinner vi inte förbereda våra lektioner så bra som vi hade behövt liksom om man ska hålla på med massa annat.” – Victoria

Ändå verkar svagt preciserade ansvarsområden inte vara något som styr gruppens handlingar. Även om det frambringar stress så är det inte främst detta som gör att de söker andra jobb. Det är heller inget som är avgörande för attraktiviteten när de söker andra jobb vilket kan bero på att det, på förhand, är svårt att veta något om.

Frihet under ansvar har varit ett återkommande tema för denna grupp. Det innebär dels att arbetstiderna ska vara flexibla och dels att de inte vill bli övervakad av sina överordnade eller kollegor. De anser sig arbeta bättre när arbetet är utformat på ett sådant sätt att de själva kan bestämma hur de ska lägga upp sin arbetsdag samt hur de löser uppgifterna som är kärnan i tjänsten.

”Jag uppskattar att det är väldigt flexibelt eller att jag får bestämma mycket själv, att jag kan lägga upp min tid [...]det uppskattar jag jättemycket för jag tycker att det ger frihet och det är också att man får...aa....men förtroende. Det gör arbetet roligare och enklare.”
– Therese

Informanterna ser för hård styrning eller kontroll från arbetsgivaren som negativt och det drabbar motivationen. Hedvig resonerar om sin tidigare chef vars ledarskap innehöll hård kontroll i form av statistik och mätningar och vill inte uppleva det igen:

”Men har jag ett självledarskap där jag känner att chefen litar på mig och vad jag än gör är bra – då gör jag ett bra jobb. Så, en sån grej hade kunnat liksom fått mig väldigt begränsad och tänka ’Åh, men jag kan ju ingenting. Och nu ska det mätas också då kommer man se vad jag gör för fel’ [...] Då hade jag blivit sänkt ”.

En sak som vi känner igen från tidigare forskning och som finns tydligt närvarande även i den här studien är att gruppen tycks värdesätta det som kallas för work-life balance. Alltså att arbetet inte tar upp så mycket tid att det inkräktar alltför mycket på fritiden. Informanterna framhåller att fritiden är viktig och det visar sig till exempel genom att de inte vill ta tjänster som innebär för långa pendlingsavstånd och att andra saker skulle prioriteras lägre om bostadsorten var den rätta. Hanna resonerar om vad som skulle vara viktigt vid ett jobbyte och talar om det som flera berör: *”... så det hade nog varit pendlingsavstånd och sånt beroende på vart man bosätter sig som hade ändrats i såna fall, mitt eget livs och barn och allt det här.”*

Var en person vill bo och hur långt den kan tänkas pendla går först. Inom ramen för de kraven kan de sedan leta arbeten utifrån till exempel utvecklingsmöjligheter, arbetets utformning och lön. Vad gäller flexitid är det ett uppskattat inslag då det ger frihet att

anpassa arbetstiderna efter vardagslivets bestyr. Ett citat från Therese får här illustrera gruppens inställning:

”Behöver jag gå tidigare en dag så kan jag göra det för då liksom, det finns förtroende för att jag jobbar igen tiden och för att jag gör mitt jobb och det uppskattar jag jättemycket för jag tycker att det ger frihet [...] För jag menar arbetet är ju en sån stor del av ens vardag och ens liv så får man lite flexibilitet i det så underlättar det ju allt vilket gör att arbetet blir roligare, det blir enklare, man får mer energi och sådär”

Känslan av att arbetet tar mycket av ens tid är återkommande i empirin. Arbetet ställs i kontrast till civila aktiviteter.

6.2 Utveckling (Development value)

Utveckling är det tema som tar mest utrymme i empirin. Det tycks vara oerhört viktigt för informanterna att bli utmanade och att lära sig nya saker. Känslan av att stagnera i utvecklingen och stå och stampa på samma ställe gör att de ser sig om efter andra jobb. Butikssäljaren Pernilla resonerar om det negativa med att känna sig fullärd:

”... jag kollar ju efter annat, det gör jag, för jag känner ju just nu står jag bara och trampar, jag kommer inte att komma vidare där, liksom jag... jag känner att jag går dit, jag gör mitt jobb men jag får inte liksom inte ut något av det.”

Samtidigt är möjligheter till utveckling inom en organisation en faktor som kan göra att de ser en långsiktig framtid just där och något de överväger när de söker jobb. Caroline har varit anställd i ungefär sju år på samma företag, en tid som hade kunnat vara betydligt kortare om hon inte hade haft möjligheter att växa därinom. Hon har tagit vägen från fabriksgolvet till kontoret:

”Jag har fått frågan om att variera mitt arbete och sen var det en tjänst som kom ut på kontoret, där jag valde att söka den för jag behövde... jag kände att jag behövde göra någonting nytt [...] Jag kände att jag bara stod och stampade, jag funderade på att börja plugga för jag kände att jag ville utvecklas och det känner jag verkligen att jag har gjort sen dess... sen jag började på kontoret.”

Även om det ses som positivt att växa inom en organisation verkar det också höras samman med viss skam att ha arbetat länge för en och samma arbetsgivare. Under intervjuerna var flera av de som varit långvariga hos en arbetsgivare angelägna om att försvara varför de inte har bytt jobb eller utbildat sig. Just utbildning verkar vara en faktor som hör ihop med hur länge individen stannar hos en arbetsgivare. Bland dem utan högre utbildning har en knapp majoritet arbetat sju år eller längre för samma arbetsgivare. Bland dem med högre utbildning är det ingen som varit hos samma arbetsgivare i mer än tre år. Utbildning är den enda av de tre faktorerna (ålder, kön och

utbildningsnivå) vi grundade urvalskriterierna på som visar sådan inbördes skillnad i gruppen. Det tydligaste mönstret är att gruppen samlar på sig erfarenheter för att flytta vidare eller åtminstone byta roll inom organisationen när de inte längre lär sig något nytt. Empirin tyder på att yrkeslivet ska vara en ständig läroprocess för att de ska trivas. Även när de för tillfället trivs med sina anställningar verkar de se en slutpunkt för att få utvecklas vidare. Arbetsförmedlaren Hedvig har haft sin anställning i ett år och trivs bra men har ändå tankar på en framtid någon annanstans:

"...man tänker ju som sagt på framtiden också men att: 'Vad ger det här för erfarenhet?' 'Vad kan jag lära mig härifrån?' För jag är ju sån att jag vill göra många olika saker så jag har med mig så mycket erfarenheter som möjligt. Och det är ju bra när man sen söker sig vidare."

En 24-årig administratör som har haft sin anställning i tre månader ser nu nästa utvecklingssteg i horisonten:

"...som jag ser det nu så sitter jag ju fast i...i de arbetsuppgifterna jag har och det är inget fel med dem nu men när jag har ett års erfarenhet med de här arbetsuppgifterna så tror jag inte att jag kommer känna att det ger mig någonting. Som jag sa innan, det är nog ett jobb man ska ha som ny-exad liksom för att dra på sig erfarenhet. Sen är det nog dags att byta..." – Niklas

Therese, den 25-årige informationsingenjören som trivs bra och fortfarande utvecklas efter fem månader, vill gärna lära sig om andra funktioner inom sin organisation och bredda sin kompetens. När vi talar om hur hon ser på sin framtid i organisationen uttrycks bland annat; "...man måste fortsätta växa liksom för annars... Jag tror att jag dör om jag ska sitta och göra samma sak hela tiden och aldrig få göra något nytt...". Thereses citat må vara tillspetsat men det är talande för samtliga informanter. Den som inte får utveckling ser sig om efter andra jobb. Även i andra fall där trivseln är hög och det fortfarande finns en läroprocess visar sig suget efter ytterligare utveckling. Olof, den 34-årige ekonomen, trivs väldigt bra i sin anställning och kan inte komma på en enda sak han vill ändra med sitt jobb. Ändå är han på väg att sluta då han sagt upp sig för att satsa på ett företag han tidigare drivit vid sidan om arbetet:

"Och då frågade alla: 'Varför ska du säga upp dig? Du trivs ju jättebra.' – Ja, det gör jag. Men det fattar ju inte folk du vet, alltså att det är svårt för folk också att se att jag känner att det typ är en dröm. Jag måste testa den här drömmen."

För informanterna tycks utveckling vara förknippat med att få ta ansvar. Många framhåller att de vill växa och lära sig genom att få större ansvar och bli betydelsefulla för sina organisationer. De motiveras av att ha ansvar och den press som det innebär. En butikssäljare får frågan om vad som skulle få honom att byta jobb:

"... det är nog ett chefsjobb... skulle nog kunna få mig att byta. I alla fall att fundera väldigt noga. Det beror givetvis på vad det är för något [...] men just ännu mer ansvar. Vara helt ansvarig över verksamheten." – Joseph

I relation till detta kan vi se ett mönster i att den här gruppen vill veta vad som pågår i organisationen och förstå sin egen roll i förhållande till det större sammanhanget. Att förstå betydelsen av den egna rollen tycks öka deras motivation genom ansvaret som det innebär. Hanna, som arbetar inom produktion, beskriver det så här:

"... alltså man lär sig helheten från grund till slut och förstår alla delar. Det kan motivera lite tycker jag än att bara stå och inte veta varför man gör en grej. Alltså jag skruvar ihop tre grejer och jag vet inte vad jag ska ha dem till eller 'var ska denna sitta?'"

För att sammanfatta temat utveckling kan vi konstatera att det tycks finnas tre huvudspår:

- Den här gruppen vill inte stanna upp i utvecklingen. Får de inga nya lärdomar så ser de sig om efter andra arbeten som kan erbjuda det.
- Den här gruppen har ständigt sin egen utveckling i tankarna. Oavsett om de trivs bra eller dåligt så letar de efter nästa utvecklingssteg.
- Den som tillhör den här gruppen vill göra skillnad och ha en roll som är betydelsefull för organisationen. Om så inte är fallet upplever de att arbetet är meningslöst och motivationen sjunker.

6.3 Den sociala arbetsplatsen (Social value)

Betoningen på att ha roligt på arbetsplatsen är utmärkande för samtliga informanter. Det som är mest avgörande för huruvida en arbetsplats är rolig eller inte är att ha en god relation till sina arbetskamrater. Oavsett organisationens storlek och arbetets utformning, eller oavsett om personen har daglig kontakt med andra arbetskamrater, så är den sociala gemenskapen på arbetsplatsen väldigt viktig. Att ha en god stämning på arbetsplatsen bidrar till ökad trivsel och Victoria uttrycker något som är talande för samtliga: *"Rolig arbetsmiljö. Alltså, mina kollegor är... det är nästan viktigast alltså för funkar inte det så känns det som det skulle va' jättejobbigt att gå dit."*

Att ha stöttande och uppmuntrande kollegor värderas högt och påverkar motivationen i positiv riktning. Om stämningen är dålig på arbetsplatsen tenderar informanterna att inte känna sig motiverade att gå till jobbet och det försämrar kvalitén på det arbete som utförs. En av informanterna beskriver hur han väljer att inte hålla med en kollega

för att han inte tycker om personen trots att han egentligen vet att kollegan har rätt. Istället väljer han att backa den kollegan som han har en god relation till. En stark sammanhållning bland kollegorna leder till ett förbättrat samarbete och möjligheterna till att utvecklas och lära av varandra ökar. Det behöver inte enbart handla om samarbetet i sin arbetsgrupp utan även samarbete mellan olika avdelningar på arbetsplatsen. Gemenskapen på arbetsplatsen är således en viktig faktor, även för den personliga utvecklingen. En svag sammanhållning på arbetsplatsen leder till minskad trivselnivå vilket visat sig vara en bidragande orsak till att söka sig till andra arbetsplatser.

”Jag har ju lättare att hjälpa en kollega som jag tycker om och kan ha roligt med. Är det en kollega som man själv kan få tycka svar eller upplevs som hård eller nästan lite rädd när man ringer då väljer man att inte kontakta den eller frågar hellre någon annan [...] allt blir ju mycket lättare om det är en bra stämning både på sin avdelning men även med andra avdelningar.”(Caroline)

Den sociala arbetsmiljön är sammanfattningsvis en grundläggande faktor för både motivation och trivsel. En dålig arbetsmiljö leder ofta till att personen inte mår bra psykiskt och det påverkar i sin tur motivation och trivsel. Är däremot den sociala arbetsmiljön god kan den verka motiverande och förbättra samarbetet.

6.4 Ledarskap

Temat ledarskap har vi brutit loss ifrån dimensionen socialt eftersom det visat sig vara betydelsefullt för gruppen och dessutom för komplext för att rymmas inom den punkt i dimensionen socialt som rör ledarskap. Det mest framträdande mönstret i detta tema är chefens handlingskraft. Gruppen ser detta som en av de viktigaste egenskaperna hos en ledare. Om det exempelvis har uppstått ett problem på arbetsplatsen eller om medarbetaren har ett önskemål om något är det viktigt att chefen lyssnar men framförallt att det leder till handling. Många av informanterna upplever att de har en chef som lyssnar men att det sällan händer något. ”*Det går in genom det ena örat och ut genom det andra*”. När chefen saknar handlingskraft minskar tilliten till denne och det i sin tur leder till att denna grupp upplever minskad motivation i sitt arbete. Det är lönlöst att ta upp saker eftersom det ändå inte händer något. Å andra sidan är de informanter som har en chef med handlingskraft positivt påverkade av ledarskapet och nämner det som en egenskap de värdesätter väldigt högt.

”Det ska låta så bra alltså, det känns som att hen [anonymiserat] lyssnar när man pratar men eh...sen slutar det där, det händer ingenting...det har gått så långt så man orkar liksom inte, vissa grejer skiter man i att ta upp för man vet att det ändå inte händer någonting.”(Caroline)

Denna grupp uppskattar att ha en chef som är på samma hierarkiska nivå, socialt, som sina anställda. Det innebär att chefen ska vara jämlik med sina medarbetare och inte tala över deras huvuden. Det uppskattas att chefen är ”ute på golvet” med sina medarbetare och att de är delaktiga i aktiviteter även efter arbetstid. Det ses nämligen som ett tydligt tecken på att chefen inte försöker vara märkvärdig eller ser ner på sina medarbetare. Ett sådant förhållande mellan chef och medarbetare leder till en trygg personalstyrka.

”Man känner att hen [anonymiserat] är ingen chef som ser ner på en utan hen [anonymiserat] är en av oss. Till exempel som ikväll så spelar vi innebandy och då är chefen med och spelar bland oss medarbetare. Det är inte vi och dom. Det är inte att dom sitter och ser ner på oss bara för att dom är chefer. Det framförallt tycker jag är jätteskönt. Man känner att man kan vara sig själv.” – Hedvig

Att bli sedd och uppskattad av sin chef är en annan viktig faktor för att denna grupp ska trivas på sin arbetsplats och för att öka motivationen. Gruppen anser att en viktig del i ledarskapet är att se sina anställda och visa uppskattning för det utförda arbetet. Mycket feedback påverkar motivationen positivt och för lite feedback verkar i motsatt riktning. Om ledaren inte kan leverera detta kan det leda till att denna grupp söker sig vidare till andra arbetsplatser. Ledarskapet kan alltså vara en avgörande faktor för att behålla personal från denna generation.

”Likadant att man visar uppskattning för det man har gjort att man kanske får lite beröm och liksom såhär att någon ser vad man gör på jobbet [...]det har vi ju pratat om länge liksom och det är därför jag har kommit till den här punkten nu att aa det blir inte bättre än såhär, så det är ju därför liksom jag vill vidare” – Pernilla

Sammanfattningsvis vill denna grupp ha en ledare med egenskaper såsom handlingskraft och förmåga att få sin personal att känna sig sedd. Ett annat viktigt karaktärsdrag är att se sina anställda som kollegor och behandla dem som jämlikar.

6.5 Ekonomi (Economic value)

Ekonomi är ett tema som vi ofrånkomligen måste behandla. För även om det tar relativt lite utrymme i empirin så har det betydelse. Dock bara till den grad att de ekonomiska bitarna såsom lön och trygghet utgör en grund. Det visar sig att så länge som den ekonomiska belöningen och anställningstryggheten befinner sig inom rimlighetens gränser så har den väldigt lite inflytande över gruppens handlingar. Ett tydligt exempel på detta är läraren Victoria som nyligen gått miste om en löneökning där andra

istället blivit premierade. Hon talar om att motivationen fått sig en törn och att hon letat efter andra jobb som en följd av besvikelsen: *”Så hakar man upp sig på att man liksom halkar efter och löneutvecklingen kändes som att den blev förstörd och att man inte känner sig uppskattad...”*. På frågan om vad hon skulle prioritera hos en annan arbetsgivare framkommer det dock att det är andra faktorer som kommer före den ekonomiska biten:

”... om de har bra stämning på arbetsplatsen och om det verkar som man kan tänkas trivas så man inte hoppar rakt in i nåt som inte fungerar liksom. För det är det inte värt för lönens skull i alla fall. Det är det absolut inte. Det är ju därför jag kommer stanna här för att jag tycker nog att lönen kanske egentligen inte är så viktigt. Utan att det är viktigare att jag trivs liksom.” – Victoria

Victoria snuddar vid att ett negativt utfall av löneutvecklingen gör att hon inte känner sig uppskattad och det är ett tema som känns igen i den här gruppen. De vill att lönen ska representera uppskattning från arbetsgivaren och de vill ha en lön som motsvarar den som andra i jämförbar situation har. Olof berättar om när han hade chansen att byta till en tjänst som han hade tidigare erfarenhet av:

”... då hade jag fortfarande jobbat två år som [titel]. Fast vikariat. Och jag tyckte fortfarande inte jag hade gått upp i den lönen som jag borde... som man borde ha när man är [titel]. Alltså inte ens i nedre skiktet, om man säger. Så det var det enda, då var det enda kravet jag hade att 'Jag tar gärna den här tjänsten alltså, men jag vill snacka lönen först då.' ”

Så länge lönen inte är alltför låg så är den inte avgörande för huruvida tjänsten är attraktiv eller inte, men man vill inte bli utnyttjad. Samma princip gäller i motsatt riktning. Så länge lönen inte är alltför hög så har den mindre betydelse för hur attraktiv en tjänst är. Therese resonerar om vad som skulle kunna få henne att byta jobb:

”... om det inte typ skiljer trettio tusen i lön, alltså om det är liksom en sjuk skillnad, ja då får man ju kanske... men så länge man liksom känner att 'nej men det är klart att jag klarar mig på det här [...] jag får bättre vibbar på stället med lägre lön' så skulle jag välja det utan tvekan.”

Lönen är i de flesta fall inte en stark faktor för arbetsgivarattraktivitet. Inte en enda av våra informanter tycker att lön är det viktigaste. När de själva får möjlighet att rangordna de dimensioner som vi mäter arbetsgivarattraktivitet igenom så hamnar ekonomi oftast näst längst ned, strax över dimensionen som vi kallar för mervärde. En av informanterna ställer, på ett talande sätt, lönen i kontrast till chansen att få drömjobbet:

”...hade jag fått ett erbjudande på Volvo som... som affärsutvecklare för halva min lön så hade jag nog ändå övervägt det... alltså drömjobbet med halva lönen, ja det hade jag nog tagit.” – Niklas

Det är hursomhelst inte endast lön som ingår i temat ekonomi utan också den ekonomiska tryggheten som är beroende av anställningsformen. Detta visar sig vara något viktigare än lönen för den här gruppen även om det inte är tillräckligt för att få den ekonomiska dimensionen att klättra till de översta placeringarna i rankingen.

Hedvig, som arbetar för en statlig myndighet där jobbsäkerheten i låg grad är konjunkturberoende, berättar om vad detta betyder för henne:

"... jag trivs jättebra här alltså. Dels för att det är statligt, det ger ju en trygghet också att du är statligt anställd. [...] det värderar jag jättehögt. Speciellt när man har barn och så där med. Att man vet att 'jag har ett jobb' och att man kommer ha en inkomst och så där."

Tryggheten kan också bli en morot för att anstränga sig lite extra. Mattias nämner att han motiveras till att kämpa extra hårt och göra ett bra jobb för att ha bättre möjlighet att få förlängt avtal med arbetsgivaren: "... eftersom jag fick först kontrakt till bara 15:e januari så var det ju det att jag var tvungen att prestera i princip för att få fortsatt.". Niklas arbetade i ett halvårs tid för en butikskedja under osäkra anställningsvillkor. Den ekonomiska tryggheten hamnade utanför rimlighetens gränser och den bristande jobbsäkerheten blev till slut det som gjorde att han bytte jobb:

"... på [butikskedja] var avtalen lite stökiga. Jag hade inte ens något avtal hälften av tiden jag var där. Man jobbade liksom och fick ett schema en månad framåt, visste inte riktigt hur man låg till. Ingen vågade fråga för man ville inte vara jobbig för då kanske man skulle bli impopulär liksom och då rök man kanske sådär så det var väldigt spännande läge [...] Så det var väl pushande liksom att hitta ett annat jobb och en vacker dag så [...] till sist så blev jag uppringd av [nuvarande arbetsgivare] då där jag jobbat på lagret innan och [...] 'När börjar du?' och jag har ju inget avtal liksom så då blev det ju att jag började direkt."

Sammanfattningsvis kan man säga om den ekonomiska dimensionen att den har liten betydelse för arbetsgivarattraktivitet. Den kan ha viss betydelse för motivationen både positivt och negativt. Det visar sig att trygghet har större betydelse än lönenivå. Lönenivån påverkar arbetsgivarattraktivitet om den är ovanligt hög eller ovanligt låg. Är den ovanligt hög kan det få den här gruppen att överväga ett jobb även om de andra dimensionernas behov inte är tillfredsställda. Är den ovanligt låg så kan det få den här gruppens medlemmar att överväga andra alternativ även om de andra dimensionernas behov är tillfredsställda.

6.6 Mervärde (Application value)

Temat mervärde kommer med i det här resultatkapitlet som på nåder. Faktum är att väldigt få av våra informanter diskuterade det här ämnet självmant. Först när de själva fick se de olika dimensionerna i slutet av intervjuerna så resonerade de kring det. Temat mervärde kommer således inte att behandlas speciellt ingående här. Det som ändå väger tyngst är den punkt som handlar om att få lära andra det man själv lärt sig. Där finns det ett spår som gör gällande att de som har lite längre erfarenhet av en och samma arbetsplats tar upp det som positivt i sina nuvarande roller. Caroline pratar om när hon har fått rycka ut och använda sin kompetens till att hjälpa andra:

”Sen när de har haft det lite krisigt nu så har ju jag varit där och hjälpt dem och det känner väl jag bara att jag själv har nytta av... egentligen. Alltså på lång sikt liksom, att man... för då blir det ju att jag gör företaget en tjänst egentligen eller så [...] man lär andra det man själv har lärt sig. Alltså typ som de som är nya att jag har haft i åtanke att jag själv tyckte att det var jättejobbigt [...] Folk kan inte allt direkt.”

Även om det ses som positivt att få använda och dela med sig av sin kompetens och att arbetsgivaren står för humanitära värden så är det inget som väger tungt i förhållande till de andra dimensionerna. I de allra flesta fall placeras mervärde längst ned i rangordningen och aldrig högre än näst längst ned. Det gäller både när informanterna får rangordna efter att ha sett dimensionerna och dessförinnan när de resonerar mer fritt kring vad de värderar.

6.7 Sammanfattning resultat

Resultatet är indelat i sex avsnitt som utgår ifrån de fem dimensioner av arbetsgivarattraktivitet som presenterats av Berthon et al. (2005). Kategorin *interest value* har formats om något och fokuserar på konkreta saker såsom arbetsuppgifter och work-life balance. Temat ledarskap har fått ett eget avsnitt då det i empirin visat sig kräva det utrymme. För att sammanfatta resultatet presenterar vi här en rangordning av de olika teman som framkommit som är generell för gruppen. **På första plats** finns *utveckling* som är det starkaste temat. Den undersökta gruppen vill aldrig stå still i sin utveckling och en förutsättning för att de ska trivas är att de får möjlighet till ständig oavbruten utveckling. I många fall har det varit svårt att skilja *utveckling* från *arbetets utformning*, där arbetsuppgifter är en stor del, eftersom arbetsuppgifterna ger upphov till utveckling och utveckling ger möjligheter att få arbetsuppgifter som anses positiva. Vad av de två som varit slutmålet har ibland varit oklart. Eftersom vi sett att

även de som är nöjda med sina arbetsuppgifter byter jobb landar vi dock självsäkert i att arbetsuppgifterna inte är slutmålet utan att utveckling i sig är ett självändamål. De söker utveckling och nya utmaningar även när arbetsuppgifterna är tillfredsställande.

På andra plats finner vi *den sociala arbetsplatsen*. Det är tydligt att det sociala är väldigt viktigt för att motivera och behålla den här gruppen. Det sociala samspelet med kollegorna utgör grunden för trivseln och brister det sociala går motivationen snabbt ned och man ser sig om efter andra jobb. På så sätt utgör det sociala en grund för att något annat överhuvudtaget ska fungera. **På tredje plats** hittar vi *ledarskap* som vi har brutit loss från den sociala dimensionen. Ett ledarskap som upplevs som positivt kan höja motivationen och bidra till att öka den sociala trivseln. Ett ledarskap som upplevs som negativt får motsvarande inverterade effekter. Det leder till att de som tillhör den här gruppen vill byta arbete. **På fjärde plats** finns *arbetets utformning* som är det sista temat som är väldigt viktigt för den här gruppen. I huvudsak handlar det om att arbetsuppgifterna ska vara varierande och utmanande så att de som tillhör gruppen inte känner att de står still i utvecklingen. Betydelsen som arbetsuppgifterna har går hand i hand med betydelsen av utveckling. Om arbetsuppgifterna är varierande och utmanande ger det upphov till utveckling och det är däri storheten i arbetets utformning ligger. **På femte plats** ligger *ekonomi* och det är ett av våra två svaga teman. Det viktigaste med ekonomi-temat är tryggheten i anställningen. När det gäller lönenivån så har den lite betydelse för den här gruppen så länge den ligger inom rimlighetens gränser. För låg lön kan ge problem för arbetsgivare med att motivera och behålla den här gruppen. En särskilt hög lön kan å andra sidan attrahera den här gruppen även om andra behov inte tillfredsställs. **På sjätte plats** hittar vi *mervärde* som är det tema som hamnar sist i rangordningen. Det som starkast framkommer här är att få möjlighet att lära andra vad man själv lärt sig. Det är dock inte på något sätt avgörande för huruvida den här gruppen attraheras av ett arbete. Det är heller inget som är särskilt starkt verkande för att motivera eller behålla den här gruppen.

7 Analys

Nedan kommer vi att försöka förstå det som har presenterats i ovanstående avsnitt och försöka förklara varför den undersökta gruppen värdesätter vissa arbetsrelaterade faktorer före andra. Vi kommer försöka förstå vårt resultat genom det som står att finnas i Baumans (2002) teori om det individualiserade samhället. Ahrnes (1993; 1994) tankar om organisationssociologi kommer också att vara till hjälp, främst för att förklara anställningsförhållandets beskaffenhet. Allvins (2006) beskrivning av arbetsmarknadens förändringar hjälper oss att förstå gruppens värderingar kopplat till arbetslivet. Sammantaget blir detta vårt försök till att bidra till att förstå och förklara Generation Y, eller åtminstone den del av Generation Y som representeras av våra informanter, utifrån studiens frågeställningar.

7.1 Mig äger ingen

”»Framsteg« står inte för någon egenskap hos historien utan är nuets tillförsikt. Den djupaste, och kanske enda, meningen med framsteg är känslan av att tiden är på vår sida, eftersom det är vi som får saker att hända.” (Bauman, 2002:136)

Vårt material tycks ge stöd för att Generation Y värderar utvecklingsmöjligheter i arbetslivet väldigt högt. Åtminstone så länge de inte utsätts för extremiteter vad gäller ekonomin eller det sociala. När Bauman (2002) talar om det postmoderna samhället är det individualismen som är mest framstående. Varje individ är sin egen lyckas smed och det är upp till var och en att ta ansvar för sin egen livsbana. Det betyder att såväl framgång som motgång spåras till individen själv. Bauman (2002:59) beskriver samhället som präglad av frihet och att den frihetens pris är otrygghet. I ett samhälle som påverkats av avregleringar och där marknaden styr har alla rätt att välja. Kunder, arbetsgivare, arbetstagare, ja, alla marknadens aktörer vill ha flexibilitet och rätt att göra val. Arbetsgivare vill vara flexibla genom att kunna öka och minska personalstyrkan efter behov. När lösa anställningsformer som deltids- och visstidsanställningar då har blivit vanligare kan alla bli bortvalda. Risker att bli bortvald skapar ett kaos där individen får svårt att förutsäga vad som kommer att hända. Det menar Bauman (2002:43f) är vad som skapar otryggheten. För att råda bot på den otryggheten gäller det alltså att skapa sätt att öka förutsägbarheten. Detta tycks den undersökta gruppen göra genom att själva ta kontroll över sina karriärer vilket vi kommer föra mer utförliga resonemang om nedan. Generation Y har kommit och kommer in på arbetsmark-

naden i en tid när den präglas av flexibilitet och våra informanter tycks ha formats av det. De vill också ha flexibilitet och de vill byta jobb ofta. Deras värderingar stämmer alltså väl överens med det flexibla arbetslivets värderingar och de verkar väl förberedda på den flexibiliteten. Det är dock inte så konstigt. Det civila samhälle som har format dem och det arbetsliv som Allvin beskriver har naturligtvis inte vuxit fram isolerade ifrån varandra utan i symbios. När i princip alla relationer innehåller parter som är utbytbara går det inte att lita på att den andra parten kommer att vara lojal. I ett samhälle där det snabbt kan gå upp och ned utefter marknadens styrning kan en anställd sällan känna sig helt säker. Kopplat till en arbetsmarknad betyder det för den som står på arbetstagersidan att det gäller att hålla sig anställningsbar och konkurrenskraftig. Att informanterna ständigt söker utveckling förstår vi därför som försök att göra sig betydelsefulla för sina egna organisationer och samtidigt göra sig attraktiva för andra arbetsgivare. Kopplat till det som Ahrne säger om den ömsesidiga frivilligheten i anställningsförhållandet gäller det att maximera chanserna att bli vald. Den som utvecklar sin kompetens gör sig attraktiv på arbetsmarknaden och det kan också vara ett sätt att skapa trygghet genom att göra sin arbetsgivare beroende av en. I linje med Allvins resonemang om flexibilitet genom beroende är alltså den som har en bred kompetens och i hög grad själv styr sitt arbete svårare att ersätta än den som utför samma standardiserade arbete varje dag. Den som lyckas med att göra arbetsgivaren beroende av en kan med större säkerhet anta att den kommer ha möjlighet att behålla sin anställning. Stannar den länge blir det svårare för bägge parter att bryta förhållandet eftersom en del av individens resurser, i Ahrnes mening, låses fast i organisationen. Framtiden blir alltså något mer förutsägbar vilket motverkar en del av otryggheten som flexibiliteten innebär.

Vårt material tyder på att Generation Y ständigt har nästa steg i sikte. Med Baumans sätt att se på det försöker de ta kontrollen och mota bort kaoset genom att förekomma arbetsgivare och vara de som gör valet att till exempel bryta ett kontrakt. Bauman talar om att det mest åtråvärda i kaoset är att få kontroll genom att kunna förutse skeenden. Det görs lättare om individen är i en sådan ställning att saker händer för att den gör något snarare än att saker händer för att den drabbas av något. Med det vi har sett i vår empiri verkar det som att Generation Y tar kontrollen över sina karriärer genom att söka utveckling. De har från början av sina arbetsliv vants vid att kontrakt är kortvariga. Men anpassningen till det verkar inte ha varit smärtsam utan tvärtom är flexi-

bilitet och kortsiktighet något de uppskattar. Det kan tänkas att de kommer väl förberedda från det civila livet. Under sin uppväxt har de vant sig vid en verklighet där ett telefonabonnemang på 24 månader, många gånger, ses som ett långsiktigt åtagande. De är också formade av att mycket ansvar ligger hos individen i och med att det är de själva som gör många av valen. För generationer som inte haft tillgång till alla dessa valmöjligheter är individens ansvar inte lika påtagligt. Med anledning av det menar vi att det skulle kunna finnas fog för att säga att denna törst efter utveckling är särskilt utmärkande för just Generation Y. Det kan tänkas att det, helt enkelt, kommer mer naturligt för dem att ta kontroll genom att göra val och att med korta intervall söka nya utmaningar. Givet detta resonemang torde det vara så att den ur Generation Y som inte är aktiv och gör val avviker från normen. Något som varit synligt i vår empiri är att de som varit kvar en längre tid på samma arbetsplats kände ett behov av att försvara detta. De har i Ahrnes mening låst fast en del av sina resurser i organisationerna och får därför svårare att bryta sig loss. Vår empiri tyder på att de i Generation Y som stannar länge på en arbetsplats befinner sig i minoritet och det tycks omgärdas av en viss skam att ha varit, så att säga, passiva på arbetsmarknaden. Vi kan också se att det är vanligare bland dem som inte har högre utbildning att arbeta länge för samma arbetsgivare. Vi förstår det genom det som Allvin tar upp om förändringar på arbetsmarknaden. Det har skett en förskjutning från kapitalintensiva till kunskapsintensiva verksamheter samtidigt som utvecklingen går mot ökad rörlighet på arbetsmarknaden. Eftersom kunskapsintensiva verksamheter är tätt förbundna med högre utbildningskrav är det rimligt att de med högre utbildning också uppvisar mer rörlighet på arbetsmarknaden. De är, så att säga, mer ett med samtiden. Kapitalintensiva verksamheter med lägre utbildningskrav har, i viss mening, en fot kvar i dåtiden. Därmed är det också rimligt att de som har sådana yrken följer mer traditionella mönster som att stanna länge hos samma arbetsgivare. Utbildningsnivå var en faktor som vi baserade urvalskriterierna på. De andra två, ålder och kön, visade ingen påverkan på våra undersökningspunkter. Det säger oss att arbetsmarknadens normativa tryck är tillräckligt starkt för att överskrida eventuella skillnader mellan kön och åldersgrupper. Att ständigt söka nya utmaningar är att ta makten över sin karriär. Att stanna kvar länge hos samma arbetsgivare innebär alltså att ge en del av den makten till arbetsgivaren. Bauman (2002:58) kallar att inte ha makten över sin egen situation för postmodernismens stora skräck. I ljuset av detta med otryggheten i friheten kan vi också förstå informanternas behov av att se vikten av sin egen roll för verksamheten. Om de ser

sig själva som betydelsefulla ökar tryggheten eftersom den som är viktig för sin organisation rimligen sitter relativt säker i båten. Detta kan dock inte sägas vara unikt för Generation Y utan kan likväl gälla allmänt.

7.2 Den som väntar på något gott väntar alltid för länge

”Vad livet kan erbjuda, låt det erbjuda det här och nu – med detsamma. Vem vet vad morgondagen kommer att föra med sig?”. Bauman (2002:190)

Något som blir tydligt i vårt resultat är att den som inte får ut det den vill av sin anställning flyttar på sig. I många fall gäller det just utvecklingen men det kan också handla om relationen till sin chef eller sina kollegor. Här går det att dra en rät linje till det som Bauman (2002) rör vid när han beskriver bristen på tålamod för fördröjd behovstillfredsställelse. Vårt material tyder på att Generation Y inte ser någon mening med att stanna kvar någonstans och vänta på en belöning som kanske kommer senare utan söker istället tillfredsställelse i ögonblick. Informanterna tycks inte acceptera stiltje och anser sig många gånger fullärda inom några månader till något år vilket känns igen från tidigare forskning. När utvecklingen, relationen till chefen eller vad det må gälla inte är tillfredsställande verkar de inte ha tålamod att vänta på att det ska bli bättre utan söker sig vidare. Vi menar att detta skulle kunna vara särskilt utmärkande för Generation Y med tanke på den formande omgivning vi beskrivit. För dem som vuxit upp i en värld där gränslösa valmöjligheter i allt från vårdcentral till telefonabonnemang samspelar med den omedelbara respons som internet medger har ögonblicklig tillfredsställelse blivit naturlig. De har, till skillnad från tidigare generationer, inte upplevt något annat. Denna brist på tålamod kan också ge en förklaring till varför informanterna vill ha varierande och utmanande arbetsuppgifter. Sådana arbetsuppgifter bidrar till utveckling men det är också möjligt att det hör ihop med deras behov av direkt tillfredsställelse. Ahrne (1993) menar att anställningsförhållandet är ett kontrakt där båda parter erbjuder varandra något. Vårt material tycks ge stöd för att Generation Y vill ha utveckling och erbjuds inte det är sannolikheten stor att kontraktet upphävs eller inte ingås, särskilt eftersom det bygger på frivillighet. Bauman (2002:18) menar att en individ eller organisation alltid själv kan hållas ansvarig för de bakslag de råkar ut för. Om en arbetsgivare eller arbetstagare råkar ut för att den andra parten bryter kontraktet är det grund för självrannsakan eftersom man förmod-

ligen brustit i att leverera det den andra parten förväntar sig. Det finns ingen annan att luta sig mot eftersom allt, inklusive företags existens, är under hot av en oviss framtid (Bauman 2002:67f). Detta ser vi som ytterligare en möjlig förklaring till varför informanterna är drivna av den egna utvecklingen. Det är de själva som bär ansvaret för att lyckas vara så attraktiva på arbetsmarknaden att de blir utvalda. Att själva ha ansvaret torde de vara vana vid. De har vuxit upp i en tid av valmöjligheter där var och en, i många fall, är ansvarig för sin egen situation genom de val som görs. Det kan vara så att arbetsmarknadens förändring mot betoning på individansvar därför passat dem bra och hjälpt att forma deras värderingar. Det är inte bara när det gäller att hålla sig anställningsbar som detta gör sig påmint. Förskjutningen mot mer kunskapsintensiva snarare än kapitalintensiva verksamheter har också medfört att arbeten som är präglade av eget ansvar är vanligare. Informanterna uppskattar eget ansvar i att planera och utföra sina arbetsuppgifter vilket visar att de anpassat sig till rådande förhållanden. På kortsiktighetens arbetsmarknad finns det heller ingen mening att låsa fast sina resurser och binda sina kompetenser till en organisation som kan upphöra att existera inom en snar framtid. Vårt material tyder på att Generation Y därför blir proaktiva i sin iver att vara attraktiva vilket gör att de hela tiden har nästa steg för ögonen. Tittar vi på hur samhället såg ut förr förstår vi att detta beteende troligtvis inte är lika tydligt för tidigare generationer eftersom de varit vana vid mer stabila anställningsförhållanden där de kunnat dela ansvaret för sin framtid med en organisation.

7.3 I jakten på direkt tillfredsställelse

"I frånvaron av långsiktig trygghet blir »ögonblicklig tillfredsställelse« förledande lik en förnuftig strategi." Bauman (2002:190)

Den sociala dimensionen värderas näst högst av våra informanter. För den här gruppen är det viktigt att ha en god stämning på arbetsplatsen och det får dem att tycka att det är meningsfullt att gå till jobbet varje dag. Ett flertal av informanterna poängterar att arbetsklimatet är av särskilt stor betydelse eftersom arbetet tar upp en så stor del av livet. Det skulle kännas meningslöst att gå till ett arbete där miljön inte är tillräckligt tillfredsställande eftersom de jämför med vad det civila livet erbjuder. För en generation där balansen mellan arbete och privatliv tycks vara väldigt viktig blir alltså meningsfullheten central. Ett genomgående tema i vår empiri är tillfredsställelse och att informanterna vill ha det direkt. Utveckling, som rankas högst av denna grupp, och

den tillfredsställelse som det innebär kan sällan uppnås varje dag i arbetslivet. Den sociala dimensionen kan dock skapa direkt tillfredsställelse och mening vilket kan förklara dess höga rankning. Bauman (2002:190) menar att individer har kommit att eftersträva direkt tillfredsställelse på grund av den otrygghet som friheten är förknippad med. Det är alltså viktigt för individen att fånga dagen och att ta tillvara på vad den har att erbjuda. Då utveckling får ses som en något mer långsiktig process kan den sociala miljön ses som faktor i meningsskapande som ger mer direkt tillfredsställelse. Att värdesätta ett gott socialt klimat på jobbet är inget som kan sägas vara unikt för Generation Y. Däremot gör forskning gällande att de är mer måna än tidigare generationer om att arbetslivet inte ska inskränka alltför mycket på fritiden. Detta får oss att tro att det blir särskilt viktigt för Generation Y att finna meningsfullhet i arbetet. De jämför med allt roligt de hade kunnat hitta på om de inte var på jobbet.

Bauman (2002:191f) talar om hur band och relationer har kommit att ses som saker att konsumera likt förbrukningsartiklar. Det ska ge direkt tillfredsställelse och gör det inte det är det inte någon mening att anstränga sig ytterligare för att få det att fungera. Så fort individen inte får något i utbyte av den andra parten minskar tillfredsställelsen och att avsluta förhållandet ses som enklare än att rädda det. Är det sociala inte tillfredsställande ser vi också att det påverkar informanternas handlingar. Samarbetsvilja och motivation tycks bli lidande av en dålig stämning på arbetsplatsen vilket får dem att söka sig vidare. Nivån av tillfredsställelse i det sociala kan alltså få konsekvenser i båda riktningar i form av ökad eller minskad motivation och samarbetsvilja samt ökad eller minskad attraktivitet. Är den tillräckligt bra eller tillräckligt dålig indikerar vårt material att det leder till att Generation Y dras dit respektive vill därifrån. Detta kan vi på intet sätt hävda är unikt för Generation Y. Att människor vill ifrån sociala miljöer där de inte trivs gäller nog oavsett generationstillhörighet. Som tidigare nämnts verkar dock Generation Y ha kortare tålamod med det som inte är tillfredsställande vilket kan tänkas gälla även för det sociala.

7.4 Se mig, ge mig, men led mig inte.

”Priset man får betala(för frihet) är otrygghet (och ovisshet och osäkerhet)”. Bauman (2002:59)

Enligt Ahrne (1993) innebär anställningsavtalet ett utövande av kontroll, det vill säga att arbetstagaren accepterar att ge upp kontrollen över en del av sina egna handlingar för att göra saker åt organisationen. Alla generationer och så även Generation Y gör förstås, rent principiellt, detta när de går till jobbet. Rent praktiskt tyder dock vårt material på att Generation Y inte vill bli utsatta för kontroll. Det är tydligt att våra informanter inte vill bli för hårt styrda, de vill ha fria arbetsuppgifter. De vill att ledaren ska ge feedback, se och utveckla individen och dessutom ta itu med deras önskemål och genomdriva dem i praktiken. De vill alltså att en ledare ska finnas nära dem i den sociala hierarkin och dessutom ha inflytande över hens handlingar. En chef ska alltså fungera mer som en mentor som ger råd och hjälper individen snarare än organisationen, något som vi känner igen från tidigare forskning. Sättet som informanterna ser på chefer förstår vi genom Baumans (2002) beskrivning av hur individer försöker råda bot på otryggheten genom att ta kontroll över det kaos som råder i ett fritt samhälle. Dels tar de kontroll genom att ansvara för sin utveckling vilket chefen hjälper till med om hen har en mentorsfunktion där individens utveckling är i fokus. Dels tar de också kontroll genom att kräva inflytande över chefens handlingar. De vill att deras önskningar ska materialiseras, vilket de klär i ord som handlingskraft, eftersom de då lättare kan förutsäga vad som ska hända vilket skapar trygghet. Vi förstår genom tidigare forskning att denna syn på chefen som en mentor som finns till för individens utveckling snarare än organisationens bästa är något som kan vara särskilt utmärkande för Generation Y.

7.5 Ekonomin, det kvittar väl.

”Tilliten, detta oundgängliga villkor för all rationell planering och självklar handling, flyter och söker förgäves en ankringsplats.” (Bauman, 2002:67)

När vi nu talar så mycket om trygghet vore det väl på sin plats att förklara varför ekonomin och jobbsäkerheten framställs som så obetydlig för informanterna. Om nu tryggheten är grunden för allt borde väl sådant som jobbsäkerhet vara av högsta betydelse. Vi förklarar denna paradox med att det inte finns någon verklig trygghet i det ekonomiska. I ett samhälle som är så präglad av flexibilitet går ingen säker. Bauman (2002:67f) talar om att framtiden ses som ett hot snarare än en tillflyktsort. Ett företag

är beroende av efterfrågan på den produkt de tillhandahåller. Försämras konjunkturläget kan dess existens vara hotad. För att kunna planera för en långsiktig framtid krävs tillit och något som man vet att det går att luta sig mot. När den tilliten inte finns, när en arbetsgivare kanske inte existerar långsiktigt blir en fast anställning inte mycket värd. Informanterna verkar ha anpassat sig till förutsättningarna och använder andra sätt för att skapa trygghet. Vårt material tycks ge stöd för att Generation Y inte ser lön som det viktigaste och det finns tidigare forskning som säger att sådana yttre faktorer sjunker i betydelse för varje generation. Som går att se i resultatet prioriterar de jobbsäkerhet före lönenivå men det är svårt att hävda att detta är unikt för Generation Y. Tack vare att de är vana vid flexibilitetens otrygghet är det dock möjligt att de är bättre rustade för att hitta alternativa trygghetskällor. Tidigare generationer faller möjligtvis lättare för den skenbara trygghet som en fast anställning numera innebär.

8 Slutsats

För att besvara studiens syfte och frågeställningar om hur Generation Y:s arbetsrelaterade värderingar ser ut samt varför de ser ut så kommer vi här att presentera resultatets mest framträdande delar samt hur de kan förklaras. De slutsatser som dras i detta avsnitt är baserat på det material vi samlat in. Med hänsyn till materialets begränsningar går det inte hävda att slutsatserna gäller för hela generationen utan de bör snarare ses som möjliga indikationer på Generation Y:s arbetsrelaterade värderingar.

Det som tycks vara viktigast för Generation Y är att de får utvecklas. Vi förklarar det med att det flexibla samhället skapar en otrygghet genom att det är oförutsägbart. Trygghet kan uppnås genom att skapa förutsägbarhet. Ett sätt att göra det är att själva ta kontroll över sin roll på arbetsmarknaden genom att utveckla sina kompetenser och på så vis göra sig attraktiv för arbetsgivare. För Generation Y verkar även ledarskap vara viktigt eftersom de ser chefen som en källa till utveckling och en person som kan driva igenom egna önskemål. Precis som när det gäller utveckling är inflytande ett sätt att få kontroll vilket skapar förutsägbarhet som i sin tur skapar trygghet. Det kan vara så att Generation Y är bättre rustade än tidigare generationer för att skapa trygghet i ett individualiserat samhälle eftersom de formats av att ta eget ansvar genom att göra många val.

För Generation Y tycks det vara viktigt att trivas med det sociala på arbetsplatsen eftersom det skapar en tillfredsställelse med att gå till jobbet som är mer direkt än den som går att få av utveckling. Att det är tillfredsställande och meningsfullt att gå till jobbet verkar vara särskilt viktigt för Generation Y. Det finns tecken på att de värderar sin fritid högre än tidigare generationer.

Vår studie indikerar att ovanstående är saker som Generation Y vill ha och att de vill ha det snabbt. Det finns tecken på att de vill att deras behov ska tillfredsställas direkt och att om det inte sker ser de över sina alternativ för att få tillfredsställelse på annat håll. Denna brist på tålamod tar sig också uttryck genom att de vill ha varierande arbetsuppgifter. Bristen på tålamod kan spåras till att de från tidig ålder vants vid en kombination av många valmöjligheter och tillgång till omedelbar respons. Något som tidigare generationer inte formats av i samma utsträckning.

Generation Y tycks inte värdesätta ekonomiska värden såsom lön och jobsäkerhet särskilt högt. Det förklarar vi med att samhället förändrats till att bli mindre pålitligt, även vad gäller till exempel tillsvidareanställningar, vilket gör att de finner andra strategier för att skapa trygghet. Dessa andra strategier är de som nämns ovan, det vill säga skapa kontroll och förutsägbarhet.

9 Slutdiskussion

9.1 Konsekvenser på arbetsmarknaden

Vi har i denna studie, utöver de huvudsakliga frågeställningarna, haft som delsyfte att försöka se vilka tänkbara konsekvenser Generation Y:s värderingar kan få för arbetsmarknaden. Vi kan se att det förmodligen kommer att bli en tydlig utmaning för organisationer att behålla medarbetare. Snart är Generation Y den största generationen på arbetsmarknaden och vår studie tyder på att de är benägna att byta jobb ofta eftersom de ständigt vill utvecklas och dessutom har kort tålamod. En strategi för att behålla Generation Y i organisationer kan vara att se till att det finns möjligheter att växa inom organisationen, att ge dem ansvar att själva styra sitt arbete och att inte tråka ut dem med enformiga arbetsuppgifter. Utvecklingsmöjligheter, autonomi och varierande arbetsuppgifter är också de faktorer som starkast verkar locka Generation Y till arbetsgivare. Ett sätt att höja motivationen kan vara att se till att medarbetare förstår sin organisation som helhet och därmed sin betydelse för den. Ökad motivation kan även åstadkommas genom att verka för ett gott socialt klimat där kollegor har goda relationer sinsemellan. Enligt vår studie blir det viktigt att se till att ledarskapet är tillfredsställande eftersom brister i detsamma verkar vara det som mest akut får Generation Y att vilja byta jobb. De vill ha mentorsliknande ledarskap som ger utveckling och inflytande över verksamheten. Organisationer kan lyckas med att behålla Generation Y så länge de klarar av att tillfredsställa deras behov. När större utvecklingsmöjligheter lockar på annat håll är dock sannolikeheten stor att de kommer vilja flytta. Det betyder att rekrytering lär komma att spela en stor roll för organisationer.

9.2 Reflektion

Att skriva uppsats handlar mycket om att utvärdera och omvärdera. Vi har genom hela arbetet försökt hålla oss kritiska till vårt material och till våra tillvägagångssätt. Det betyder dock såklart inte att allt har blivit perfekt. När det gäller vårt urval har vi i efterhand insett att vår undersökningsgrupp hade behövt vara betydligt större för att höja generaliserbarheten. Visserligen upplevde vi tydligt att informanternas svar följde bestämda mönster och att vi alltså närmat oss någon form av empirisk mättnad. Detta skulle kunna förklaras av att informanterna liknade varandra med tanke på snö-

bollsurvalet som riskerar att ha den effekten. Trots våra urvalskriterier går det inte komma ifrån att informanterna rekommenderat personer som de känner vilket kan betyda att de liknar varandra. Detta blir särskilt påtagligt i en mindre studie som denna. Ett alternativ hade kunnat vara att avgränsa urvalet till en specifik yrkesgrupp för skarpare fokus men då försvinner å andra sidan möjligheten att säga något om Generation Y som helhet. För att kunna avgöra om det vi kommit fram till är specifikt för Generation Y hade det också varit fördelaktigt att jämföra med övriga generationer. Eftersom det inte varit praktiskt möjligt i denna studie har vi gjort de jämförelser vi kunnat med hjälp av tidigare forskning. Ett problem med det är att de studierna gjorts i väldigt många olika sammanhang. Även om flera av dem gör stora sammanställningar finns det lite forskning som gjorts med ett svenskt perspektiv vilket kan vara problematiskt vid jämförelser då kulturella skillnader kan ha betydelse. Vi kan alltså inte säga med säkerhet att det som sägs om till exempel Generation X i tidigare forskning är relevant för jämförelser med vårt material.

9.3 Vidare forskning

Förslag till vidare forskning kan vara att göra jämförande studier för att mer noggrant utreda huruvida det finns reella skillnader mellan de olika generationerna. Den som är intresserad av att göra en sådan undersökning och samtidigt eliminera risken för att bara undersöka människor i olika ålderskategorier snarare än olika generationer skulle behöva genomföra en studie som sträcker sig över lång tid. Den skulle då kunna titta på vilka arbetsvärderingar en generation har i 20-årsåldern och sedan jämföra dem med vilka arbetsvärderingar nästa generation har i 20-årsåldern. Problemet med detta är att när studien väl är genomförd har den första undersökningsgruppen sedan länge satt sin prägel på arbetslivet. Om studien har som syfte att öka förståelsen för konsekvenserna av en generations inträde på arbetsmarknaden går mycket förlorat med tiden. Rent praktiskt finns det en fördel i att jämföra de olika grupperna här och nu, med åldersskillnader och allt, eftersom det är här och nu som de eventuella skillnaderna i arbetsvärderingar syns. Det är när en ny grupp tar över som dominerande på arbetsmarknaden som skillnaderna kommer att vara extra utmärkande.

Ett annat förslag till vidare forskning kan vara Generation Y:s preferenser när det kommer till ledarskap. Eftersom ledarskapet har visat sig så viktigt, speciellt när det

kommer till att behålla medarbetare från Generation Y, skulle det vara av intresse att fokusera en undersökning till ledarskap. En forskningsfråga skulle kunna handla om vilka specifika egenskaper Generation Y uppskattar att en ledare har och varför.

10 Referenser

Vetenskapliga artiklar

Ahrne, G (1993). 'Delvis människa, delvis organisation / Partly human, partly organization', *Sociologisk Forskning*, 1, p. 59

Ambler, T and Barrow, S (1996). "The Employer Brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 185–206.

Backhaus, K, & Tikoo, S (2004). 'Conceptualizing and researching employer branding', *The Career Development International*, 9, 5, pp. 501–517.

Berthon, P, Ewing, M, & Hah, L (2005). 'Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding', *International Journal Of Advertising*, 24, 2, pp. 151–172.

Dencker, J, Joshi, A, & Martocchio, J (2008). 'Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors', *Human Resource Management Review*, 18, Critical Issues in Human Resource Management Theory and Research, pp. 180–187.

DeVaney, SA (2015). 'Understanding the Millennial Generation', *Journal Of Financial Service Professionals*, 69, 6, pp. 11–14.

Edmunds, J, & Turner, B (2005). 'Global generations: social change in the twentieth century', *British Journal Of Sociology*, 56, 4, pp. 559–577.

Grankvist, Gunne (2015). An Examination of Swedish Human Resource Management Students' Beliefs about What Work Should Ideally Be Like. *International Journal of Social Science Studies*. 3:4, s. 166–171.

Hutchinson, D, Brown, J, & Longworth, K (2012). 'Attracting and maintaining the Y Generation in nursing: a literature review', *Journal Of Nursing Management*, 20, 4, pp. 444–450.

Hüttges, A, & Fay, D (2015). 'The Gender-Differential Impact of Work Values on Prospects in Research Careers', *Journal Of Career Development*, 42, 6, pp. 524–539.

Kelan, E.K. (2014). "Organising Generations -- What Can Sociology Offer to the Understanding of Generations at Work?", *Sociology Compass*, vol. 8, no. 1, pp. 20–30.

Lyons, S, & Kuron, L (2014). 'Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research', *Journal Of Organizational Behavior*, 35, pp. 139–157.

Mannheim, Karl (1972[1952]). *Essays on the sociology of knowledge*. 5. impr. London:

Reis, G, & Braga, B (2016). 'Employer attractiveness from a generational perspective:

- Implications for employer branding', *Revista De Administração*, 51, pp. 103–116,
- Schuman, H, & Scott, J (1989). 'Generations and Collective Memories', *American Sociological Review*, 3, p. 359
- Sherman, RO (2015). 'Recruiting and Retaining Generation Y Perioperative Nurses', *AORN Journal*, 101, 1, pp. 138–143.
- Tanwar, K, & Prasad, A (2016). 'Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention', *Global Business Review*, 17, p. 186S
- Twenge, J, Campbell, S, Hoffman, B, & Lance, C (2010). 'Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing', *Journal Of Management*, 36, 5, p. 1117.
- Twenge, J (2010). 'A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes', *Journal Of Business & Psychology*, 25, 2, p. 201.
- Verma, D, & Ahmad, A (2016). 'Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce', *IUP Journal Of Brand Management*, 13, 1, pp. 42–56
- Winter, R, & Jackson, B (2016). 'Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service', *International Journal Of Human Resource Management*, 27, 17, pp. 1997–2015

Tryckta källor

- Ahrne, Göran (1994). *Social organizations: interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage
- Ahrne, Göran, Roman, Christine & Franzén, Mats (2008). *Det sociala landskapet: en sociologisk beskrivning av Sverige från 1950-talet till början av 2000-talet*. 4., omarb. uppl. Göteborg: Korpen
- Ahrne, Göran & Eriksson-Zetterquist, Ulla (2015). *Intervjuer*. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber, 34–54
- Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber
- Allvin, Michael (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Backman, Ylva (2012). *Vetenskapliga tankeverktyg: till grund för akademiska studier*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bauman, Zygmunt (2002). *Det individualiserade samhället*. Göteborg: Daidalos

- Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning
- Dyhre, Anna & Parment, Anders (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Erlandsson, A (2005). *Det Följdriktiga Flockbeteendet : En Studie Om Profilering På Arbetsmarknaden*, n.p.: Växjö : Växjö University Press, 2005 (Göteborg : Intellecta Docusys), Linnaeus University Library
- Hedlund, Ann (2007). *Attraktivitetens dynamik: studier av förändringar i arbetets attraktivitet*. Diss. (sammanfattning) Stockholm : Kungliga Tekniska högskolan, 2007
- Parment, Anders (2008). *Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Rennstam, Jens & Wästerfors, David (2015). *Att analysera kvalitativt material*. I *Handbok i kvalitativa metoder*. 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber, 220–236

Elektroniska källor

- Fleur, Calle. (2015). En splittrad generation Y. 5 mars. *Chef*. <http://chef.se/en-splittrad-generation-y/> (Hämtad 2016-12-15).
- Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk resurs]. (2002). Stockholm: Vetenskapsrådet Tillgänglig på Internet: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2016-11-27]
- Gustavsson, Bo & Israelsson, Torbjörn (2004). Arbetskraftsutbudet i Sverige - en utblick mot 2030 [Elektronisk resurs]. Solna: Arbetsmarknadsstyr. Tillgänglig på Internet: http://www.ams.se/documents/rapporter/2004/ura04_3.pdf [2016-10-28]
- Redaktionen. (2012). Myter om generation Y. 21 juni. *Chef*. <http://chef.se/myterna-om-generation-y/> (Hämtad 2016-12-15).
- TT. (2012). Generation Y tar över. 16 november. *Svenska dagbladet*. <http://www.svd.se/generation-y-tar-over/om/naringsliv> (Hämtad 2016-12-15)

I Bilagor

I.I Intervjuguide

Frågor till Generation Y

Informera informanten om de forskningsetiska principerna; informationskravet; samtyckeskravet; konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Bakgrundsfrågor

Hur gammal är du?

Vad arbetar du med?

Hur länge har du arbetat med det?

Vad har du för utbildning?

Din nuvarande arbetsplats

Hur kommer det sig att du sökte dig till din nuvarande arbetsplats?

- Vilka faktorer påverkade ditt beslut?

Vad uppskattar du med ditt nuvarande arbete?

Om du fick ändra något med ditt jobb, vad skulle det då vara?

Skulle du rekommendera din arbetsplats till en vän, varför?

Om du fick möjligheten att ”sälja in” ditt nuvarande arbete till en utomstående, vad skulle du säga?

Hur länge har du haft din nuvarande anställning?

om länge: Varför? Om kort: Tror du att du kommer stanna där länge?

Motivation

Vad motiveras du av i ditt arbete?

Hur kan din arbetsgivare påverka din motivation?

Vid byte av arbete

Om du skulle söka nytt jobb idag...

...vad skulle det bero på, tror du?

... hur skulle du då gå tillväga?

... vilka faktorer skulle vara viktigast/prioriteras högst, varför?

I.II Berthons fem olika dimensioner

Arbetets utformning

- Att jobba i en spännande miljö
- Innovativ arbetsgivare – framåtanda/nyskapande arbetsuppgifter
- Att organisationen värdesätter och använder din kreativitet
- Organisationen producerar produkter och tjänster till hög kvalitet
- Organisationen producerar innovativa produkter och tjänster

Socialt

- En rolig arbetsmiljö
- Ha en god relation till överordnade
- Ha en bra relation till kollegor
- Stöttande och uppmuntrande kollegor
- Glad arbetsmiljö

Ekonomiskt

- Goda möjligheter till att bli befördrad i organisationen
- Jobsäkerhet
- Samarbete mellan avdelningar
- Över genomsnittlig grundlön

Utveckling

- Erkännande/uppskattning från ledningen
- En språngbräda till framtida anställningar
- Att man känner sig nöjd med att arbeta för en viss organisation
- Känner ett ökat självförtroende av att jobba för organisationen
- Får erfarenheter som är nyttiga för karriären

Mervärde

- Humanitär organisation – ger tillbaka till samhället
- Möjlighet att använda vad man har lärt sig i högre utbildning
- Möjlighet att lära andra de man själv lärt sig
- Acceptans och tillhörighet
- Organisationen är kundorienterad