

Konsten att valla katter

En fallstudie om hur ledare kan engagera anställda från generation Y

Mathilda Karlsson (23035) & Emma Hector (23179)

Abstract

A substantial generational shift is ongoing in today's workforce, where the entering of generation Y introduces specific generational characteristics that create problems for managers to cope with. The workforce is more mobile today, making it harder for organizations to keep their human capital. Furthermore, the level of education is increasing while the number of jobs demanding this high-qualified workforce is not to the same extent. In order to compete in today's business landscape with intensified rivalry, it is increasingly important to engage employees.

Previous research highlights the need for more case studies on strategies to motivate generation Y. Therefore, this study aims to complement and shed new light on existing theories, as well as further the understanding of how managers can maintain and engage highly educated employees from generation Y that practitioners can utilize.

A qualitative case study has been conducted on a national organization that is representable for the above-mentioned future work setting. Findings from interviews with participants have been compiled into a framework, which has identified four strategies for engaging employees from generation Y; utilization of ownership culture, hierarchical structure combined with lateral culture, utilization of glass doors and selectivity on engagement as well as genuine care for the company already during the recruitment process. The utilization of hierarchical structures in combination with a lateral culture, along with an ownership culture, revealed to be the two most prominent strategies when engaging employees from generation Y.

KEYWORDS: *Motivation, Employee engagement, Generation Y, Organizational psychology*

Handelshögskolan i Stockholm
Ekonomie Kandidatprogram
Examensarbete i Management, 15 ECTS

Handledare: Ingalill Holmberg
Kursansvarig: Laurence Romani
Framläggning: Maj 2017

ETT STORT TACK

Vi vill rikta ett stort tack till alla som har bidragit och hjälpt oss genomföra denna studie. Särskilt vill vi tacka alla medverkande från fallstudieföretaget Alpha, som ställt upp, bidragit med värdefull tid och generöst delat med sig av deras åsikter och erfarenheter.

Vi vill tacka de andra uppsatsskribenterna i vår handledargrupp som bidragit med värdefulla insikter och god energi under processens gång - det hade inte varit lika roligt och resultatet hade inte varit detsamma utan er. Vi vill även tacka våra familjer och vänner som tagit sig tid att läsa uppsatsen och givit återkoppling som hjälpt oss hantera kritiska vägval.

Till sist vill vi rikta ett varmt tack till Management- och Organisationsinstitutionen på Handelshögskolan i Stockholm, särskilt Ingalill Holmberg som varit vår handledare i denna studieprocess. Ingalill har uppmuntrat till att utmana och ifrågasätta oss själva kontinuerligt. Genom ovärderlig återkoppling och inspiration under hela studiens gång har hon hjälpt oss att utveckla vår forskningsteknik och tagit vår uppsats till en högre nivå – tack!

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	5
1.1 OM GENERATION Y	6
1.2 BAKGRUND	7
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	8
1.4 AVGRÄNSNING	8
1.5 DEFINITIONER	9
2. METOD	10
2.1 METODVAL	10
2.1.1 Tolkande ansats och konstruktionistisk ståndpunkt	10
2.1.2 Iterativ med tonvikt mot induktiv arbetsform	10
2.1.3 Kvalitativ forskningsstudie	12
2.1.4 Teoribildning på empirisk grund	12
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID EMPIRIINSAMLING	12
2.3 TEORETISKT URVAL	15
2.3.1 Val av representativt fallstudieföretag	15
2.3.2 Urval av intervjupersoner	15
2.3.3 Deltagande observation	16
2.3.4 Val av sekundärdata	16
2.4 METODDISKUSSION	17
2.5 ETISK STÅNDPUNKT	18
3. TEORI	19
3.1 ENGAGEMANG GENOM ANPASSNING TILL GENERATION Y	21
3.1.1 Tidigare forskning om generation Y	21
3.2 TEORETISKT RAMVERK	21
3.2.1 Äldre motivationsteorier i behov av vidare forskning	21
3.2.2 Ökad uppskattning av inre motivationsfaktorer hos generation Y	22
3.2.3 Glasdörrar försvårar möjligheten att skapa lojal arbetskraft	23
3.2.4 Organisationskultur som en strategi för att uppnå engagerade anställda	24
3.2.5 Generation Y värderar yttre motivationsfaktorer lägre än inre	25
4. EMPRI	27
4.1 FALLSTUDIEFÖRETAGET	27
4.1.1 Bakgrund och företagskontext	27
4.1.2 Praktiska arbetsuppgifter	28
4.1.3 Alphas personalomsättning är lägre än branschsnittet	28
4.2 ANSTÄLLDA FRÅN GENERATION Y	28
4.2.1 Familjekänsla på företaget	28
4.2.2 Utvecklingsmöjligheter på Alpha	29
4.2.3 Meningsfullt arbete på företaget	30
4.2.4 Alpha erbjuder roligt arbetsklimat	31

4.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH KULTUR	31
4.3.1 Flexibla organisationsstrukturer.....	31
4.3.2 Alphas laterala företagskultur.....	32
4.3.3 Emotionella relationsband mellan anställd och Alpha.....	32
4.3.4 Kulturdokumentet och riktlinjer vid nyanställning.....	33
4.3.5 Personlighetsbaserad rekrytering.....	34
4.3.6 Glasdörrarna kommunicerar företagskulturen	35
5. ANALYS.....	36
5.1 ÄGANDESKAPSKULTUREN PÅ FÖRETAG ALPHA.....	36
5.1.1 Den homogena gruppen.....	37
5.2 HIERARKISK STRUKTUR I KOMBINATION MED LATERAL KULTUR UNDERLÄTTAR FÖR INDIVIDUALISERING	38
5.3 GLASDÖRRAR NYTTJAS FÖR ATT KOMMUNICERA ALPHAS ORGANISATIONSKULTUR	40
5.4 SELEKTIVITET UTIFRÅN ENGAGEMANG OCH STARKA KÄNSLOR FÖR FÖRETAGET VID REKRYTERING	40
5.5 SLUTSATS OCH BESVARANDE AV FRÅGESTÄLLNINGEN	42
5.5.1 Generationens karakteristika	43
5.5.2 Ägandeskapskultur.....	43
5.5.3 Hierarkisk struktur kombinerat med lateral kultur	43
5.5.4 Glasdörrar	44
5.5.5 Krav på engagemang och starka känslor.....	44
6. DISKUSSION	45
6.1 STUDIENS BIDRAG	45
6.2 GENERALISERBARHET OCH ÖVERFÖRBARHET.....	45
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	46
7. REFERENSLISTA.....	47
7.1 Tryckta källor.....	47
7.2 Internetbaserade källor.....	49
7.3 Muntliga källor.....	50
8. APPENDIX	51
Appendix 1- Företagskulturen.....	51
Appendix 2- Ursprunglig intervjuguide för anställda och ledare	52
Appendix 3- Intervjuguide för grundare.....	53

1. INTRODUKTION

Idag pågår ett omfattande generationsskifte på arbetsmarknaden som sammanfaller med en följd fundamentala samhällsförändringar som sker i exponentiell takt. Faktorer såsom digitalism, globalisering och ökad teknologiutveckling påverkar det omfattande utfallet (Tulgan 2016). Skiftet innebär att en väsentlig del av den svenska arbetskraften är påväg att lämna arbetsmarknaden, där 1.6 miljoner förväntas gå i pension i Sverige inom tio år (IC Potential 2013). Arbetsstyrkans hållrum fylls främst av individer födda mellan år 1980–2000 (IC Potential 2013). Individer tillhörande denna generation benämns som generation Y.

En nutida undersökning avslöjade att så mycket som 87% av dagens organisationer hävdar att bristande engagemang utgör en utav de största utmaningarna de står inför idag (Brown et al. 2015). Samma studie påvisade att endast 13% av dagens arbetare anser sig vara starkt engagerade, och inte ens hälften av arbetskraften skulle rekommendera sin arbetsgivare till bekanta (Brown et al. 2015). Endast 12% anser att deras arbetsgivare implementerat en eftertraktad organisationskultur (Brown et al. 2015). Detta redan låga engagemang utmanar generation Y ytterligare (1.1). Problematiken intensifieras då företag idag arbetar bakom glasdörrar (1.5) vilket gör att anställda dagligen möter nya arbetsmöjligheter, samt erbjuds möjlighet att jämföra företagskulturer genom lättillgänglig information via sociala medier och internet (Evangeline, Gopal Ragavan 2016).

Generationsskiftet har skapat intresse hos akademiker likväl praktiker, som under senare år fördjupat sig i hur de kan bemöta den nya generationens karakteristika bäst (Buckley et al. 2015). Nutidens samhällsdebatt har influerats av ämnet med flertalet virala artiklar världen över. En av de mest omtalade, *“Why generation Y yuppies are unhappy”* (Urban 2013) har sedan publicering delats över 1.2 miljoner gånger och erhållit över 800.000 likes på Facebook. Den har även återpublicerats av flertalet stora hemsidor och webbtidningar.

Utbildningsinflationen har accelererat i samhället, medan arbetsuppgifter som kräver denna höga utbildningsnivå inte ökat i samma takt (Loughlin & Barling 2001). Därav innehar många arbetspositioner de är överkvalificerade för. Då generation Y eftersträvar

utveckling på arbetsplatsen med kontinuerligt lärande (Tulgan 2016), borde det rimligen på dessa positioner bli svårt att tillfredsställa utvecklingsbehovet.

Problematiken som skapas av den mobila och kvalificerade arbetskraften intensifieras av den ökade konkurrensen på marknaden (Xander et al. 2016) (World 2016) som bidrar till affärsvärldens påtagliga beroende av starka relationsband. Idag tar teknik över allt fler basala och back-office arbeten, vilket leder till att kapital i större utsträckning allokeras till arbeten i kundgränssnittet (World 2016). Individer med dessa positioner verkar under transparenta arbetsförhållanden. De representerar således organisationen vid kontakt med externa parter och det blir därför av största vikt att dessa individer är motiverade och engagerade. Hur gör då en organisation för att lyckas motivera högutbildade individer tillhörande generation Y att bli engagerade anställda?

1.1 OM GENERATION Y

Generation Y är individer födda mellan 1980-2000 (Eisner 2005). I en era denoterad av sociala medier har de vuxit upp i en värld med ständig möjlighet till jämförelse (Urban 2013). Detta har bidragit till höga krav och förväntningar då de beträder arbetsmarknaden (Urban 2013). Uppvuxna med mobiltelefoner och internet har de utvecklat en otålighet och ett behov av ständig återkoppling samt bekräftelse (IC Potential 2013).

I den välkända artikeln *"Why generation Y yuppies are so unhappy"* beskrivs hur individer ur generation Y uppfostrats till att tänka obegränsat rörande karriärmöjligheter. Detta skapar en förstärkt självbild hos generation Y som gör att de inte nöjer sig med en karriär karakteriserad av säkerhet och trygghet. Google trends analysverktyg visar att sökfrasen *"a secure career"* avtagit och att *"a fulfilling career"* ökat väsentligt under senare år (Urban 2013). En tydlig drivkraft hos generationen är att skapa mening och uppfylla sin fulla potential (Petroulas, Brown & Sundin 2010). Deras högre förväntningar på arbetslivet i kombination med jämförelsemöjligheter, bidrar till en lägre värderad lojalitet (IC Potential 2013). Det förvånar således få att generationen påvisar högre personalomsättning jämfört med tidigare generationer (IC Potential 2013).

Enligt IC potentials forskningsstudie, utförd på 13,477 arbetare i Sverige, är den viktigaste motivationsfaktorn för generation Y att ledare implementerar strukturer som främjar utveckling och återkoppling (2013). Detta då de vill möta ständig utmaning och drivs av att få utökat ansvar vid väl utfört arbete (Tulgan 2016). Generationen värdesätter att arbeta i en social arbetsmiljö med flexibilitet, samarbete och arbetsglädje (IC Potential). Flertalet studier påvisar att generationen prioriterar känslan av att vara betydande på arbetet högre än att erhålla mycket pengar (IC Potential 2013).

1.2 BAKGRUND

Globalisering, glasdörrar och ökad omsättningshastighet av humankapital gör företagen alltmer beroende av engagerad arbetskraft (Xander et al. 2016). Vidare genereras komparativa fördelar för företag med engagerad arbetskraft (Xander et al. 2016), där en motiverad anställd bidrar väsentligt mer till organisationers resultat (Lynch 2008). Då passion och motivation förs vidare mellan individer inom en organisation är det svårt för företag där anställda väljer att sluta att bibehålla ett starkt engagemang (Dahlén 2017). Vidare är hög personalomsättningshastighet kostsamt för företag som behöver investera i rekrytering likväl utbildning av nyanställda. Globaliseringens intensifiering av konkurrens ställer vidare krav på organisationer att bibehålla uppbyggd kompetens.

Utan anpassning på arbetsplatsen utefter generationers särpräglade karakteristika är det svårt att uppnå kohortens fulla potential och engagemang (Eisner 2005; Dencker, Joshi & Martocchio 2008). Vidare kan motivationen brista eller den anställda sluta arbetet om generationsenliga förväntningar inte möts (Sturges et al. 2005). Detta kan underminera konkurrenskraft och ställning på marknaden för humankapital intensiva företag (Lynch 2008).

Följande fallstudie ämnar studera ett företag som är representativt för framtidens förutspådda organisationer, med högutbildad arbetskraft utgjord av generation Y som är akademiskt överkvalificerade för sina arbetsuppgifter i kundgränssnittet.

1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Uppsatsens syfte är att förstå hur organisationer, vars verksamhet bedrivs i kundgränssnittet, lyckas behålla och engagera högutbildad arbetskraft från generation Y och således skapa goda resultat.

Då tidigare forskning belyser behovet av fler fallstudier rörande strategier för att motivera generation Y (Luscombe et. al 2013) ämnar vi komplettera och bistå med empiriskt förklaringsvärde till teorierna. Genom en fallstudie av företag "Alpha" syftar vi att studera huruvida tidigare managementteorier om hur generation Y motiveras kan kompletteras eller justeras. Studien ämnar utveckla ett ramverk som bidrar med förståelse och minskar detta kunskapstomrum.

Studien syftar även till att beskriva tillvägagångssätt att motivera generation Y till att bli engagerade anställda som praktiker kan dra lärdom av. Med ett syfte som bottnar i både teori och praktik ämnar vi undersöka forskningsfrågan:

Vilka strategier kan ledare av en organisation använda sig av för att skapa engagerade anställda ur generation Y?

1.4 AVGRÄNSNING

Studien är avgränsad till fallstudieföretaget Alpha, varvid jämförelse mellan organisationer ligger utanför uppsatsens ramar. Vi kommer istället undersöka på vilket sätt Alphas strategier för motivation och engagemang uppfattas av organisationens medlemmar. Vidare utförs fallstudien endast på Alphas heltidsanställda, trots att företaget innehar en stab på ett femtiotal deltidsanställda. Detta är lämpligt då motivationsfaktorer för heltidsanställda och deltidsanställda ofta skiljer sig (Eisner 2005).

En avgränsning att studera generation Y isolerat har gjorts. Denna kommer inte jämföras med andra generationer, då syftet är att finna vad som motiverar specifikt generation Y som är den senaste generationen att beträda arbetsmarknaden. Metoder för att skapa engagemang förefaller i dagsläget inte vara anpassade efter generationen och en studie av vad som engagerar dem är av högsta vikt (IC Potential 2013).

1.5 DEFINITIONER

BEGREPP	DEFINITION
Engagerade anställda	Engagemang är resultatet vid sammanställande av känslor en anställd känner för ett företag (Kular et al. 2008). En engagerad anställd uttrycker positiva känslor och tillfredsställelse (Demerouti 2008) gällande organisationen till medarbetare, potentiella anställda likväl kunder, och har en stark önskan om att vara en del av organisationen. En engagerad individ är således villig att anstränga sig till sitt yttersta för att prestera för sina egna vägnar likväl företagets (Evangeline & Gopal Ravagan 2016).
Inre motivation	Inre motivation främjar beteende eller ansträngning som skapar inre tillfredsställelse av att utföra arbetet (Bolman & Deal 2013).
Yttre motivation	Yttre motivation uppstår från en önskan att erhålla en betalning för utfört arbete som är fränkopplad det specifika beteendet eller ansträngningen (Bolman & Deal 2013).
Generation Y	Forskning visar att olika generationer besitter typiska värderingar formade av händelser i omgivningen under de formbara åren (Bogdanowicz & Bailey 2002), generation Y följer denna definition av generation och definieras som födda mellan 1980-2000 (Eisner 2005).
Generation X	Generation X är den föregående generationen till Y, och definieras som de som är födda mellan 1965-1980 (Eisner 2005).
Glasdörrar	Idag verkar organisationer bakom så kallade glasdörrar, där den transparenta arbetsmarknaden ger individer möjligheter att observera olika verksamheter och dess kultur som förmedlas genom sociala medier. Individer har genom glasdörrar möjlighet att skapa en uppfattning om företagen och har lättare att upptäcka arbetsmöjligheter (Brown et. al 2015).
Organisationskultur	En uppsättning gemensamma normer, värderingar och uppfattningar om verkligheten i organisationen där medlemmarna samverkar med varandra likväl omgivningen (Schein 1992).

2. METOD

2.1 METODVAL

2.1.1 Tolkande ansats och konstruktionistisk ståndpunkt

Uppsatsen antar en tolkande ansats och ser organisationen som ett nät av sociala kontaktytor och relationer. Denna ansats har valts då den betonar upplevelser och erfarenheter för arbetande i organisationen, där vi avser utforska och förstå hur individerna på fallstudieföretaget tolkar och uppfattar sin sociala verklighet (Bryman & Bell 2013, 43).

En konstruktionistisk ståndpunkt har använts i denna studie (Bryman & Bell 2013, 43) och antar således att sociala företeelser inom organisationer kontinuerligt skapas av sociala aktörer och att organisationskulturen ständigt revideras. Detta förefaller lämpligt då denna studie kräver en uppfattning av engagemang som föränderligt och resultatet av en ledares arbete, snarare än som något passivt föreliggande inom organisationen (Bryman & Bell 2013, 43).

2.1.2 Iterativ med tonvikt mot induktiv arbetsform

Studiens iterativa arbetssätt har tillåtit samspel mellan empirisk och teoretisk materialinsamling (Bryman & Bell 2013, 34). Detta innebar att en preliminär litteraturstudie inleddes med utgångspunkt i motivationsteorier och forskning på generation Y, för att inringa områden av intresse samt för att identifiera var eventuella kunskapsluckor förelåg (1.3). Denna litteraturstudie fördjupades sedan, inom främst nyare forskning på engagemang samt glasdörrar, då vi fann dessa teorier av intresse för generation Ys påvisade karakteristika. Detta lade grunden till ursprungliga intervjufrågor, vilka innefattade äldre motivationsteorier, nyare forskning inom engagemang, men även specifika teoretiska områden hänfödda till generation Y, glasdörrar och organisationspsykologi. Detta var för att samla så omfattande empiri som möjligt vid studiens begynnelse och således undersöka samtliga områden av intresse för att finna förklaringsvärde till forskningsfrågan.

Empirin kodades löpande och bröts ned i Excel åtskilt forskare emellan, enligt de teman som omtalats mest frekvent under intervjuerna. Dessa utgjordes initialt av ett roligt arbetsklimat, uppskattat ledarskap, omtäckta kollegor och en påtaglig organisationskultur. Därefter genomfördes en preliminär analys samt diskussion på vart tema där återkommande begrepp studerades för att formulera nya hypoteser. Funna begrepp utgjordes exempelvis av familjekänsla, eldsjälar samt roligt arbetsklimat. Sedermera återgick fokus till litteraturstudie på än djupare bas inom dessa teman för att förstå hur teorierna kunde förklara vilka implikationer fallstudieföretagets implementerande strategier borde ha på engagemanget. För att möjliggöra en uttömmande jämförelse mellan teori och empiri reviderades intervjufrågorna till följd av dessa återkommande teman och begrepp under intervjuerna, för att åstadkomma ett djupare empiriskt underlag på de ämnen som föreföll inneha störst förklaringsvärde på upplevt engagemang bland respondenterna. Avvikande svar var ovanligt, men vid tillfälle gavs följdfrågor för att skapa tydlig förståelse och noterades inför efterföljande intervjuer, där intervjufrågor reviderades. Detta för att undersöka huruvida det utgjorde en enskild respondents uppfattning eller om fler medlemmar av organisationen delade samma syn.

Efter sju intervjuer genomfördes en mer omfattande analys över empiriska mönster, återkommande begrepp, avvikelser och eventualiteter. Vidare studerades huruvida empirin styrkte, skiljde eller kompletterade den tidigare forskningen. Därefter genomfördes resterande intervjuer för att validera tidigare funna resultat ytterligare tills vi bedömde att empirisk mättnad uppnåts.

Slutligen efter samtliga intervjuer utfördes grundlig analys på samtliga utforskade områden, där empirin återigen bröts ned systematiskt. De tillvägagångssätt som av respondenterna ansågs alstra engagemang främst och omtalats mest av samtliga respondenter valdes ut som fokusområden. Dessa utgjordes av tydlig företagskultur, företagets organisationsstruktur, arbetet över sociala medier samt en noga utformad rekryteringsprocess. Dessa har utgjort grunden till vårt ramverk och teoribildning på empirisk grund (Bryman & Bell 2013, 34).

2.1.3 Kvalitativ forskningsstudie

Vi valt att följa en kvalitativ studieprocess då forskning rörande engagemang lägger vikt vid intervjupersonernas egna uppfattningar och känslomässiga erfarenheter (Bryman & Bell 2013, 474). Tonvikten vid insamling och analys av data ligger på ordval, och ej kvantifiering (Bryman & Bell 2013, 390), således lämpas en kvalitativ studie som ämnar ge respondenterna utrymme att uttrycka sig så fritt som möjligt.

2.1.4 Teoribildning på empirisk grund

Grundad teori användes som arbetssätt för att utveckla ramverket över strategier som ledare av organisationer kan implementera för att skapa engagerade anställda ur generation Y. Då vi nyttjat en iterativ arbetsprocess har det funnits starka samband mellan analys, datainsamling och den resulterande teorin (2.1.2). Ansatsen följdes på inrådan av Bryman och Bell där kontinuerligt samband mellan empiri och konceptualisering bibehölls för att erhålla förbindelsen mellan funna kategorier och begrepp (2.1.2)(2013, 580). Empirin har tillfört nya infallsvinklar och teorin trovärdighet (Alvesson & Kärreman 2007), vilket har resulterat i ett slutgiltigt ramverk som bidragit till tidigare forskning.

I strävan att generera teori från insamlad empiri gjordes ett teoretiskt urval av intervjupersoner (Bryman & Bell 2013, 452). Val av fallstudieföretag gjordes med utgångspunkt i det vi ansåg bidra med förklaringsvärde för denna forskning (2.3.1) (Denscombe 2010, 112-113). Intervjupersonernas första hälft valdes utefter deras position på företaget där respondenterna utgjordes av ledare likväl anställda, vilket utgör ett lämpligt tillvägagångssätt vid forskning där förståelse för implementerat ledarskap eftersträvas (Bryman 2004, 752). Vidare ansåg vi detta vara avgörande för att skapa en tillförlitlig bild från samtliga arbetsgruppers synsätt på upplevt engagemang i följande forskning. Urvalet av representanter för var arbetsgrupp i den initiala empiriinsamlingen gjordes med hjälp från en av ledarna som utgjort studiens huvudsakliga kontaktperson enligt urval på bekvämlighetsgrund, då samtliga anställda på dessa positioner ansågs vara lika lämpliga att ingå i studien (Denscombe 2010, 38). Därefter transkriberades dessa och analyserades utefter begrepp och kategorier samt jämfördes med tidigare forskning, innan nya intressanta företeelser ansågs funna (Alvesson & Kärreman 2007) (2.1.2).

Företeelserna inkluderades i reviderandet av intervjufrågorna (2.1.2), samt låg till grunden för det teoretiska urvalet av resterande respondenter som valdes för att skapa en valid representation av fallstudieföretaget (2.3.2). Detta för att bibehålla flexibilitet och således skapa möjlighet till utforskande av nya intresseområden (Denscombe 2010, 113). Vår empiriinsamling fortlöpte till dess att 144 sidor transkriberad empiri insamlats, och empirisk mättnad för denna studie upplevdes uppnådd, då senare intervjuer inte bidrog med mer förklaringsvärde utan endast bekräftade tidigare empiri (Bryman & Bell 2013, 453). Detta gav oss god grund för att slutföra en genomarbetad analys och skapa ett bidrag till tidigare teori genom vårt ramverk ur grundad teori (Alvesson & Kärreman 2007). Ovan tillvägagångssätt är typiskt för grundad teori, där teoretiskt urval och kodning nyttjats för analysen (Bryman & Bell 2013, 579). Kategorierna kodningen gjordes utefter var strategier som skapar engagemang bland anställda ur generation Y, vilka föreföll utgöras av företagets tydliga organisationskultur, organisationsstruktur, arbete genom sociala medier, samt en noga utformad rekryteringsprocess.

2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID EMPIRIINSAMLING

Kvalitativa djupintervjuer med arbetande på fallstudieföretaget genomfördes för att finna det interpersonella och organisatoriska som skapat den personligen upplevda arbetsmotivationen. För att undvika alltför stora utsvävningar från respondenterna och säkerställa att deltagarna i fallstudien talade om ämnen i förbindelse med vår teoretiska referensram föreföll semi-strukturerad intervjumetod vara lämplig, där flexibilitet var i fokus och detaljerade svar eftersöktes (Bryman & Bell 2013, 476). För att erhålla förklarande empiri var möjlighet till uppföljningsfrågor centralt, där följdfrågor framförallt efterfrågade exempel vid påståenden (Bryman & Bell 2013, 475). Tonvikten låg på vad intervjupersonen upplevde viktigt, där åsikter och erfarenheter förväntades bidra till forskningsfrågan. Denna metod valdes även för att skapa möjlighet till analys av empirin med hänsyn till hur intervjupersonerna strukturerade sina svar och för att observera underliggande värderingar (Bryman & Bell 2013, 476). Båda forskarna valde att närvara vid alla intervjuer, med undantag för två. Detta för att studera om svaren ändrades när endast en av forskarna deltog. Misstanke om detta förelåg då en av forskarna varit deltidsanställd på företaget och därmed innehar en relation till respondenterna. Således ville vi granska huruvida intervju svaren var avvikande till följd av forskarnärvaron och om denna skapade vinklade svar. Då ingen skillnad upptäcktes

genomfördes resterande intervjuer med båda forskarna närvarande där en av oss fokuserade på att ställa frågorna, och den andre på att föra anteckningar om icke-ordade reaktioner. Genom detta lyckades vi utvinna rikare empiri och bereda grund för en mer intressant analys.

För att åtkomma viktig underliggande substans använde vi oss av indirekt intervjuteknik, varvid en noggrant utformad intervjuguide för ämnen och frågor upprättades. Denna låg till grund för samtliga intervjuer och berörde huvudsakligen ämnen såsom *karaktäristika enligt tidigare forskning på generation Y, känslor och engagemang kopplat till arbetet, arbetsplatsen samt kollegorna, ledarskap på arbetsplatsen och hur de upplever betydelsen av arbetet och arbetsplatsen* (se appendix).

Vi försökte i största mån undvika att färga svar genom att ställa frågor med egna värderingar och höll således frågorna öppna. Vi ansåg förtroendet i forskar-respondent relationen vara viktig för forskningsämnet, varvid vi avsiktligt höll samtliga intervjuer med undantag från en telefonintervju, på företagets kontor bakom stängda dörrar. Att en av oss forskare redan varit i kontakt med nästan alla intervjupersoner verkade stärka förtroendet vilket möjliggjorde insamling av djupare empiri vid känsliga frågor. För att ytterligare värna om förtroendet ställdes mer komplexa och personliga frågor senare i intervjun. Under telefonintervjun fördes en längre introduktion, för att skapa tydligare bekvämlighet för respondenten.

För att åtkomma strategier anställda ansåg drivande utav engagemang från en objektiv synvinkel, använde vi den indirekta metoden *empati-baserad berättelse* i intervjuerna, där intervjupersonen fick beskriva grundläggande faktorer en fiktiv arbetstagare ansåg skapa eller inte skapa engagemang (se appendix). Intervjuerna avslutades med att intervjupersonen fick en lista med inre likväl yttre motivationsfaktorer som denne ombads ranka utefter hur viktiga dessa upplevdes. Syftet var att öppna upp för värdefull slutdiskussion i avslappnat kontext *efter* intervjun, på inrådan utav forskaren Mats Jutterström (2017). Detta gav värdefull data där intervjupersonerna i vissa fall ombad få addera saker de ansåg vara särskilt viktiga och beskrev motivationsfaktorerna med värdeord, vilket underlättade analysen av viktiga teman.

2.3 TEORETISKT URVAL

2.3.1 Val av representativt fallstudieföretag

Vi har valt att utföra en fallstudie på företag Alpha som är operativt inom servicesektorn, mer specifikt inom *brand emotions* (4.1). Företaget har ett tjugotal heltidsanställda, samt en stab av runt 50 deltidsanställda där närapå samtliga tillhör generation Y. I detta företag, likt allt fler arbetsplatser förväntas bli, är arbetskraften i linje med dagens utbildningsinflation överkvalificerad relativt det utförda arbetet (Loughlin & Barling 2001). Fallstudien förväntas inbegripa element från vad Yin beskriver *det representativa fallet*, där Alpha således uppfyller de kriterier som förväntas vara representativa för ett framtida företag (Yin 2013). Valet av Alpha möjliggör en studie av ett företag med högutbildad arbetskraft från generation Y som utför arbetsuppgifter av icke-akademisk natur. Vi har således valt detta företag då det är representativt för framtida arbetsförhållanden.

Studien förväntas bidra till motivationsteorier och ge ett bidrag till praktiker genom ett ramverk av strategier som ledare på organisationer kan nyttja för att engagera anställda från generation Y. Enligt tidigare forskning på generation Y efterfrågas utvecklingsmöjligheter (1.1). På Alpha, där samtliga anställda på företaget är högutbildade och arbetar med icke-akademiska arbetsuppgifter, bör anställda vara svårmotiverade. Om så inte är fallet påvisas en paradox, där engagemang föreligger trots försvårande faktorer. Enligt Poole och Van de Ven utgör paradoxer väl valda forskningsobjekt för teoribildning, varvid företag Alpha kan utgöra ett särskilt intressant forskningsobjekt för denna studie (1989). I denna studie kommer teoribildningen grundas på samspel mellan teoretiskt och empiriskt förklaringsvärde, likt grundad teori (2.1.4).

2.3.2 Urval av intervjupersoner

Vi har genomfört nio djupintervjuer à 60 till 95 minuter långa med anställda från företag Alpha. För att följa den iterativa forskningsmetoden och vårt tillvägagångssätt i form av grundad teori, använde vi oss av teoretiskt urval av intervjupersoner (2.1.4). Vidare då forskningen ämnar studera *det representativa fallet* eftersträvade vi ett representativt urval av respondenter (Bryman & Bell 2013, 190) för att uppnå äkthet, då forskningsområdet är subjektivt och potentiella skillnader i upplevt engagemang kan föreligga. Således har vi, i strävan efter att uppnå en så valid representation av fallstudieföretaget och generation

Y, intervjuat ledare och heltidsanställda med heterogena anställningslängder och arbetsområden. Ett försök till intervju med VD gjordes, men kunde ej genomföras med anledning av dennes tidsbrist. Andelen män och kvinnor bland respondenterna är valda för att representera fördelningen bland heltidsanställda på företaget i stort. Samtliga intervjuade ingår i generation Y, med undantaget av grundaren som angränsar till föregående generation X. Grundaren besvarade således endast frågor angående implementerade strategier, således inga om upplevt engagemang (Appendix 3). Tabellen nedan presenterar respondenterna, där vi för anonymitetsskydd har använt asterix.

Arbetsroll	Asterix	Eftergymnasial utbildning (år)
Grundare/Försäljningschef	G	6
Försäljningschef/Partner	FC	3
Produktionschef	PC	5
Försäljningsansvarig	F1	4
Försäljningsansvarig	F2	3
Projektledare	PL1	4
Projektledare	PL2	3
Projektledare	PL3	4
Projektledare	PL4	4,5

2.3.3 Deltagande observation

I komplement till insamlad empiri har deltagande observation nyttjats i fallstudien för att studera engagemanget i det dagliga arbetet. Då samtliga intervjuer genomförts på kontoret under arbetstid för anställda har möjlighet erbjudits att observera företaget ytterligare.

2.3.4 Val av sekundärdata

Alpha har tillhandahållit internt material i form av kulturdokument, organisationsscheman, företagsbeskrivning som skickas ut till kunder, såväl som arbetsbeskrivning till nyanställda och deltidsarbetare. Data från Alphas hemsida har också beaktats, såväl sociala medier där både företags officiella konton och de anställdas personliga konton beaktats.

Gällande forskning på generation Y har vi utvunnit data från extensiva rapporter som gjorts på både globalt plan, men även på nationalnivå utförd av IC potentials.

2.4 METODDISKUSSION

Då följande forskning är en fallstudie kan svårighet föreligga vid tillförlitligheten beträffande generalisering (Denscombe 2010). För att underlätta generalisering hade forskningen kunnat utföras på flera företag. Dock underlättar valet av ett specifikt fallstudieföretag för en intensiv, djupgående och detaljerad granskning, som genom presentation av täta redogörelser erbjuder bättre förutsättningar för sensitivitet mot kontexten (Bryman & Bell 2013, 85).

Extern reliabilitet är till följd av studiens konstruktionistiska ståndpunkt svårt att uppnå då den sociala kontexten inom organisationen är kontinuerligt föränderlig (Bryman & Bell 2013, 401). För att efterföljande forskning ska finna samma resultat behöver forskare vidare utföra studien genom beträdandet av liknande social roll, vilket kan presentera svårigheter då en av oss forskare arbetat på företaget (Bryman & Bell 2013, 401). Vidare kan uppsatsens interna reliabilitet diskuteras, då empirin tolkats subjektivt. Som forskare är det svårt ha fullständig kontroll över sina värderingar (Bryman & Bell 2013, 52). Detta har ställts på sin spets då en av oss forskare tidigare varit anställd på företaget och således riskerat inkludera färgade åsikter i studien. Detta har beaktats vid empiriinsamling och analys, där det underlättat att den andra forskaren inte varit i kontakt med företaget innan studiens begynnelse. För att underlätta pålitligheten har denna forskare tagit en kritisk ståndpunkt till insamlad empiri. Att inneha externa *revisorer* hade belagt pålitligheten ytterligare, men då det är krävande av kollegor har detta inte kunnat genomföras i denna studie till följd av begränsningar tidsmässigt bland kollegor (Bryman & Bell 2013, 404). Risk för potentiell partisk synvinkel bör beaktas, där vi i största mån varit opartiska i vår forskning.

Den interna validiteten bör i denna forskning utgöra en styrka då studien är kvalitativ, samt då en av forskarna arbetat på företaget och haft lång närvaro samt delaktighet inom fallstudieföretaget, vilket bidrar till starkare säkerställande av överensstämmelse mellan begrepp och observationer (Bryman & Bell 2013, 401). Således bör även tillförlitligheten i studien vara högre.

För att porträttera så rättvis bild som möjligt har vi valt att intervjua respondenter med olikartade positioner inom företaget (Bryman & Bell 2013, 405). Kritiskt för resultatet är även hur vi valt att formulera intervjuerna, där vi avhållit oss från att ställa ledande eller vinklade frågor. I de semi-strukturerade intervjuerna har åtskilliga följdfrågor dock uppkommit, där dessa inte alltid varit lika neutralt formulerade. Vi har beaktat detta vid transkriberingsprocessen, där vi även noterat tonfallet och den emotionella stämningen för att berika realiteten i resultatet.

Vid fallstudier kan svårigheter beträffande konfidentialitet och tillgång till information vara av utmaning och skapa problem (Denscombe 2010). Då en av forskarna arbetade på företaget utgjorde detta inte ett problem för denna studie, men vid framtida replikerbar studie kan problemet introduceras.

2.5 ETISK STÅNDPUNKT

Respondenterna i studien har medverkat frivilligt och informerats om dess syfte vilket uttrycktes vara *en studie av upplevt engagemang på arbetsplatsen*. Uppgifter om fallstudieföretaget och alla intervjupersoner har anonymiserats och alla har givits möjligheten att läsa uppsatsen efter dess publicering.

Vid intervjuerna tillfrågades samtliga medverkande om lov att spela in dessa. Inspelningarna, samt transkriberingarna, kommer enbart användas i detta forskningsarbete. Vidare har personliga konton i sociala medier har endast beaktats i fallen där materialet genom dessa profiler varit öppna för offentligheten.

3. TEORI

3.1 ENGAGEMANG GENOM ANPASSNING TILL GENERATION Y

Organisationer strävar efter att ha motiverad arbetskraft då komparativa fördelar uppstår inom företag som lyckas skapa motiverad och engagerad arbetskraft som arbetar mot samma mål (Xander et al. 2016). Engagerade anställda definieras vi som tidigare nämnt (1.5) som resultatet vid sammanställande av känslor en anställd förnimmer beträffande ett företag (Kular et al. 2008). Denna uttrycker positiva känslor och tillfredsställelse (Bakker, Demerouti 2008) gällande organisationen och har en stark önskan om att vara en del av organisationen. Engagerade anställda använder således sin fulla potential för att prestera för sina egna vägnar likväl företagets (Evangeline & Gopal Ragavan 2016). Om deras förväntningar inte möts, eller organisationen slutar att utmana eller utveckla den anställda kan motivationen brista eller den anställda välja att sluta (Sturges et al. 2005). Detta kan för företag som är mäktigt bunden till det humana kapitalet riskera en påtagligen svagare konkurrenskraft och ställning på marknaden (Lynch 2008). Det är således av högsta vikt för organisationer i dessa branscher att motivera och engagera anställda.

Engagerade anställda uppnås då organisationer lyckas erbjuda incitament som skapar inre såväl yttre motivation, och som möter förväntningarna arbetstagare har när de beträdder arbetsmarknaden (Evangeline, Gopal Ragavan 2016). Inre motivation är den tillfredsställelse en person känner av att utföra ett arbete, medan yttre motivation är drivkraften att utföra ett arbete för att erhålla extern belöning efter utfört arbete (Bolman & Deal 2013).

Förväntningar som en arbetstagare innehar vid beträdandet av arbetsplatsen härstammar till viss del från den generation de tillhör (Vasanth 2016). Nöjsamhet vid arbetet uttrycks vara hur verkligheten jämförs med förväntningar. Att möta dessa förväntningar främjar en uppskattning för arbetsplatsen och ligger till grund för att dra nytta av kohortens fulla potential (Eisner 2005; Dencker, Joshi & Martocchio 2008). Implikationer på engagemanget då förväntningar inte möts, kan tolkas med hjälp av forskning på psykologiska kontrakt. Det finns ingen universal definition om vad ett psykologiskt kontrakt är, men nylig litteraturstudie definierar det som ett transformativt outtalat kontrakt mellan arbetsgivare och individuell arbetstagare (Dadi 2012; Schein 1978).

Samtliga anställda på Alpha innehar således var sitt psykologiskt kontrakt med företaget och dess utformning utgår från den anställdes perspektiv (Morrison & Robinson 1997). Det psykologiska kontraktet tar form under rekryteringsprocessen och byggs vidare under all kontakt med organisationen (Dencker, Joshi & Martocchio 2008). Generationsenliga karakteristika inverkar på det psykologiska kontraktets utformning och anställdas förväntningar på företag de anställs vid (Vasanthi 2016). Enligt teorin är en förutsättning för att skapa positiva och engagerade anställda att arbetsgivaren upprätthåller det psykologiska kontraktet (Dencker, Joshi & Martocchio 2008), där ett brutet psykologiskt kontrakt leder till minskad motivation och kan även resultera i att anställda väljer att avgå (Dadi 2012; Zhao et al. 2007). Att hantera generationsenliga förväntningar och bistå med attraktiva incitament grundade i förståelse för generationen behövs således för att individerna ska bidra med sin fulla potential och utgöra engagerade anställda (Eisner 2005; Dencker, Joshi & Martocchio 2008).

Företag med engagerade anställda attraherar lättare humankapital, innehar högre produktivitet och fler nöjda kunder (Evangeline & Gopal Ragavan 2016). Då generation Y beträder arbetsmarknaden och utgör en större del av humankapitalet blir de inflytelserika på arbetsplatser. Detta gör att deras värderingar, preferenser samt attityder formar organisationskulturen på företag (Evangeline & Gopal Ragavan 2016). Då företagets organisationskultur är tongivande vid trivsel på arbetsplatsen bidrar den till företagsbild som sprids utåt av anställda (Evangeline & Gopal Ragavan 2016). Således inverkar generationens karakteristika på rekryteringen av nytt humankapital och i vidare utsträckning på det engagemang som finns på arbetsplatsen.

Tidigare forskning understryker genom evolutionspsykologi hur engagemang och passion smittar, där en individ som brinner för det den gör får andra omkring att bli mer passionerade (Dahlén 2017). Forskning påvisar vidare att passionerade chefer får medarbetare att bli mer passionerade (Dahlén 2017). Detta sker då en individ signalerar passion vilket påverkar den kognitiva responsen hos mottagaren som leder till att denna blir mer passionerad och investerar mer av sig själv i arbetet. En organisation med flertalet passionerade individer skapar därmed en organisationskultur som utgörs av passion och ett större engagemang till arbetet. Rekryteringen av individer som är passionerade bistår således med förstärkande effekt av passion inom ett företag. Då följande fallstudie ämnar studera hur företag kan skapa engagerade anställda ur

generation Y, beskriver det teoretiska ramverket den nuvarande teorin på området, vilken utgör grunden till vidare forskning.

3.1.1 Tidigare forskning om generation Y

Forskning visar att några av de starkaste upplevda drivkrafterna på arbetsplatsen är möjlighet till autonomi, utveckling och kontinuerlig kontakt med ledare (Jamrog 2002). Vidare arbetar generationen för att leva snarare än lever för att arbeta (Petroulas, Brown & Sundin 2010). Detta då deras huvudsakliga drivkraft inte är att skapa en trygg karriär likt deras föräldrar, utan de söker snarare efter att skapa mening och uppfylla sin fulla potential (Petroulas, Brown & Sundin 2010). Generationen påvisar därmed ofta höga krav på sin omgivning (Twenge & Campbell 2008) vilket försvårar mötandet av förväntningar.

De värderar att arbeta med människor som de tycker om högre än tidigare generationer (Jamrog 2002). Så mycket som 90% av generation Y anser att de vill ha kollegor som bidrar till ett roligt arbetsklimat (Belkin 2007). Vidare värderar generation Y lojalitet lägre (Petroulas, Brown & Sundin 2010) och det förvånar således få att de påvisar högre personalomsättning jämfört med tidigare generationer (Vasanth 2016). Hantering av ovanstående generationsenliga karakteristika blir en central utmaning för ledare för att kunna utnyttja deras fulla potential (Tulgan 2016).

3.2 TEORETISKT RAMVERK

3.2.1 Äldre motivationsteorier i behov av vidare forskning

Det finns många olika teorier rörande hur man skapar motiverad arbetskraft. En av de mest omtalade modellerna inom motivationsteorin är Maslows behovstrappa (Maslow 1943; Bolman & Deal 2013). Denna ligger till grund för stora delar av motivationsforskningen (Bose Guha 2010), likväl gör Frederick Herzbergs vidareutveckling av Maslows teorier genom sin tvåfaktorsteori (1959). Denna klassificerar incitament i två kategorier, motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Den förstnämnda skapar tillfredsställelse och motivation utan inverkan på missnöje, och den sistnämnda reducerar missnöje utan inverkan på motivation och tillfredsställelse (Herzberg 1959).

McGregor vidareutvecklar Herzbergs teorier genom sin forskning omnämnd som "Theory of X and Y" som menar att människan tenderar att agera enligt det som förväntas till följd av den ledarskapsstil samt de incitamentsstrukturer organisationerna innehar (1960). Om ledare förväntar sig att anställda är motiverade i sin natur och erbjuder inre motivationsfaktorer, såsom kontinuerlig återkoppling, så kommer de att vara det. Om förväntan istället finns att de anställda är lata och drivs av yttre motivationsfaktorer, såsom hygienfaktorer, så kommer det att stämma (McGregor 1960). Förväntningar leder således till beteenden, likt en självuppfyllande profetia.

I takt med att nya generationer beträder arbetsmarknaden, med karakteristika som skiljer sig från tidigare generationer, är det väntat att de svarar annorlunda på dagens incitamentsstrukturer (Xander et al. 2016; Eisner 2005). En kvalitativ studie utförd av Susan P. Eisner visar att dagens ledare främst brister i de incitament de förestår de anställda från generation Y för att uppnå hög prestation (Eisner 2005). Vidare argumenterar Anindita Bose Guha att Herzbergs fördelning av motivation och hygienfaktorer är en uppdelning baserad på den dåtida arbetstagargenerationens värderingar, och att liknande studier bör utföras på dagens arbetsstyrka för att finna vilka incitament dagens arbetskraft, likt generation Y, uppskattar (2010). Evangeline och Gopal Ravagan bekräftar detta skifte i eftersökta motivationsfaktorer hos generationen, och uttrycker i sin forskning på engagerade anställda att den eftersökta dynamiken mellan inre och yttre motivationsfaktorer har förändrats drastiskt (2016).

3.2.2 Ökad uppskattning av inre motivationsfaktorer hos generation Y

En studie av Petroulas, Brown och Sundin påvisar en ökad uppskattning av inre motivationsfaktorer hos generation Y (2010). Detta förstärks i en studie på generationen som ämnar beskriva vilka incitament de motiveras av, där 97% svarar att de vill ha en inverkan på världen, 96% kreativitet och 92% flexibla arbetsscheman (Belkin 2007). Vidare efterfrågar generationen att känna tillhörighet till de företag de arbetar vid, bedriva meningsfullt arbete och erhålla frekvent återkoppling för att skapa engagemang (Petroulas et. al 2010; Twenge & Campbell 2008). Generationens önskan av inre motivationsfaktorer förefaller vara högre värderad än yttre incitament (Southard & Lewis 2004; Moodie 2004). Då generationen påvisar önskat fokus på inre motivationsfaktorer förefaller en ledarskapsstil liknande McGregors teori Y vara lämplig (1960).

Till följd av utbildningsinflationen i samhället är generation Y i genomsnitt mer välutbildade än tidigare generationer (Loughlin & Barling 2001). Då många är välutbildade förväntar de sig få mer utmanande arbeten direkt vid beträdande av arbetsmarknaden, men eftertraktar vidare utvecklingsmöjligheter och ökat ansvar vid väl utfört arbete för att bli långsiktigt motiverade (Petroulas et. al 2010; Tulgan 2016). Vidare förefaller nära kontakt med ledare vara allt viktigare för generationen (Jamrog 2002).

Med hjälp av ovan beskrivna teorier (Herzberg 1959; McGregor 1960; Bolman & Deal 2013; Evangeline & Gopal Ragavan 2016; Petroulas et al 2010; Tulgan 2016) har vi genomfört en fallstudie som utvecklat ett ramverk över hur organisationer med anställda ur generation Y kan skapa engagerad arbetskraft.

3.2.3 Glasdörrar försvårar möjligheten att skapa lojal arbetskraft

Sociala medier och digitalismen skapar ökad transparens mellan organisationer och de som inte är en del av dem. Företagen arbetar inte längre bakom stängda dörrar, utan istället är dörrarna till omvärlden glasdörrar (1.5). Potentiella anställda möts dagligen av nya arbetsmöjligheter, företagskulturer och hur arbetet ser ut på andra arbetsplatser, genom företags hemsidor och sociala medier. Vidare visar anställda sitt omdöme om sina arbetsplatser genom personliga inlägg på sociala medier, vilket underlättar för jämförelse mellan företag (Brown et al. 2015). Detta bidrar till att företagskulturen blir allt viktigare och synlig i alla led utav organisationen (Brown et al. 2015). Då engagerade anställda uttrycker positiva känslor och tillfredsställelse (Bakker & Demerouti 2008) gällande organisationen och har en stark önskan om att vara en del av den, förstärker glasdörrarna effekten av den positiva arbetskulturen genom anställdas kommunikation både internt såväl externt.

I takt med att teknik tar över allt fler basala och back-office arbeten allokeras kapital i större utsträckning till arbete i kundgränssnittet (World 2016) vilka är beroende av kompetent humankapital. Forskning påvisar att generation Y värderar lojalitet lägre än andra generationer (Petroulas, Brown & Sundin 2010). Detta i kombination med glasdörrarna, som genom sociala medier likt LinkedIn dagligen erbjuder nya arbetsmöjligheter, bidrar till den höga personalomsättning generationen påvisar (Brown et al. 2015). En hög personalomsättning kan skapa utmaningar hos företag som behöver

utbilda nyanställda och bedriva kostsamma rekryteringsprocesser. Företag arbetande i kundgränssnittet är än mer beroende av sitt humankapital då de anställda innehar personliga relationsband till kunderna och kan leda till att företag förlorar värdefulla kunder vid avslutad anställning.

Viktigt att poängtera är dock att en låg lojalitet inte kan likställas vid hög personalomsättningshastighet. Då karakteristika för generation Y är att de utgör en mobil arbetsstyrka, kan detta vara en förändring som arbetsmarknaden kommer att ställas inför och med limiterad möjlighet att påverka. I sådant fall blir dock att skapa en hög lojalitet inte mindre viktigt. Individer som lämnar arbetsplatser till vilka de innehar stark lojalitet kommer trots avslutad anställning bära med sig lojaliteten till företaget. Detta minskar risken för försämrat omdöme bland potentiella nyanställda och deras inställning till organisationer. Glasdörrarnas ökade transparens möjliggör spridning (Brown et al. 2015), således även av positivitet eller negativitet från anställda efter avslutad anställning.

Ett sätt att skapa lojalitet till arbetsgivare är att få de anställda att känna sig viktiga för företag och deras resultat (Gursoy, Maier & Chi 2008; Petroulas, Brown & Sundin 2010). Enligt Bolman och Deal känner få anställda ett ansvar för organisationens prestationer och förväntar sig att fördelen vid ökad tillväxt främst tillfaller ledare och aktieägare (2013). Det finns många sätt att få de anställda att känna sig viktiga för företagets framgång, tre tillvägagångssätt uttrycks vara; låta de anställda äga en signifikant del av företaget, nyttja en ägandeskapskultur, samt att ledarna informerar anställda om företagets arbete vilket skapar en känsla av att de personligen bidrar till företagets resultat (Rosen, Case & Staubus 2005).

3.2.4 Organisationskultur som en strategi för att uppnå engagerade anställda

Organisationskultur definieras som gemensamma normer, värderingar och uppfattningar anställda innehar om verkligheten inom organisationen samt gentemot omvärlden (1.5). Den antas vara validerad bland medlemmar inom organisationen och blir därmed utlärnd till nya medlemmar (Bolman & Deal 2013). Edgar Schein skapade ett välkänt ramverk i strävan att definiera organisationskulturen på olika nivåer; artefakter, uttryckta värderingar och åsikter, samt underliggande antaganden (1992). Han menar att en organisationskultur består av de gemensamma åsikter, känslor och värderingar

medlemmarna av organisationen delar på dessa tre nivåer (Schein 1992). Enligt viss forskning anses kulturen vara det starka bandet inom organisationer som förenar människor och skapar möjlighet för företag att uppnå önskat resultat (Bolman & Deal 2013). Engagerade anställda innehar ett liknande band till sina organisationer (Kular et al. 2008) och organisationskultur kan vara en effektiv metod att använda för att uppnå önskat engagemang. Vidare kan engagemang skapas via relationsband till anställda (Guest 2004a). Vikten av organisationskulturen för företagets framgångar beror på hur vidsträckt den implementeras (Bolman & Deal 2013), varvid ledarskapet är en viktig faktor för kulturens inverkan och effekt.

3.2.5 Generation Y värderar yttre motivationsfaktorer lägre än inre

Ledarskapet är centralt för det engagemang anställda förnimmar rörande en organisation, då detta utgör grunden till den kultur som råder, men även till utformningen av incitamentsstrukturer. Att erbjuda attraktiva yttre motivationsfaktorer till anställda för att skapa engagemang är viktigt (Vroom 1964; Porter, Lawler 1968). Huruvida en ledare lyckas skapa inre eller yttre motivation beror i viss utsträckning på företagets innevarande organisationskultur, men är likväl beroende av deras nyttjande av yttre motivationsfaktorer (McGregor 1960).

Tidigare forskning visar att yttre motivationsfaktorer kan hindra anställda från att känna inre motivation (Deci, Koestner & Ryan 1999), men för att ha engagerad arbetskraft krävs en välutformad kombination av inre och yttre motivationsfaktorer (Kular et al. 2008). Forskning på generation Y påvisar ringa fokus på yttre motivationsfaktorer (Southard and Lewis 2004; Moodie 2004). Den existerande forskningen påvisar att generationen efterfrågar direktavkastning vid utfört arbete snarare än långsiktig avkastning, samt att de värdesätter flexibilitet i yttre incitament hellre än strikt monetär belöning (Petroulas, Brown & Sundin 2010).

För att besvara forskningsfrågan kombineras samtliga teorier ovan för att finna tillvägagångssätt för ledare av organisationer att skapa engagerade anställda från generation Y. Om tidigare forskning ej kan bistå med fullständigt förklaringsvärde till empirin, kommer analysmodellen nedan kompletteras med resultat från denna fallstudie, där vidareutvecklat ramverk genereras genom ett arbetssätt följande grundad teori (2.1.4).



Modell 1. Analysmodell, sammankoppling av teorier om hur engagerade anställda skapas utifrån bemötande av generation Ys karakteristika.

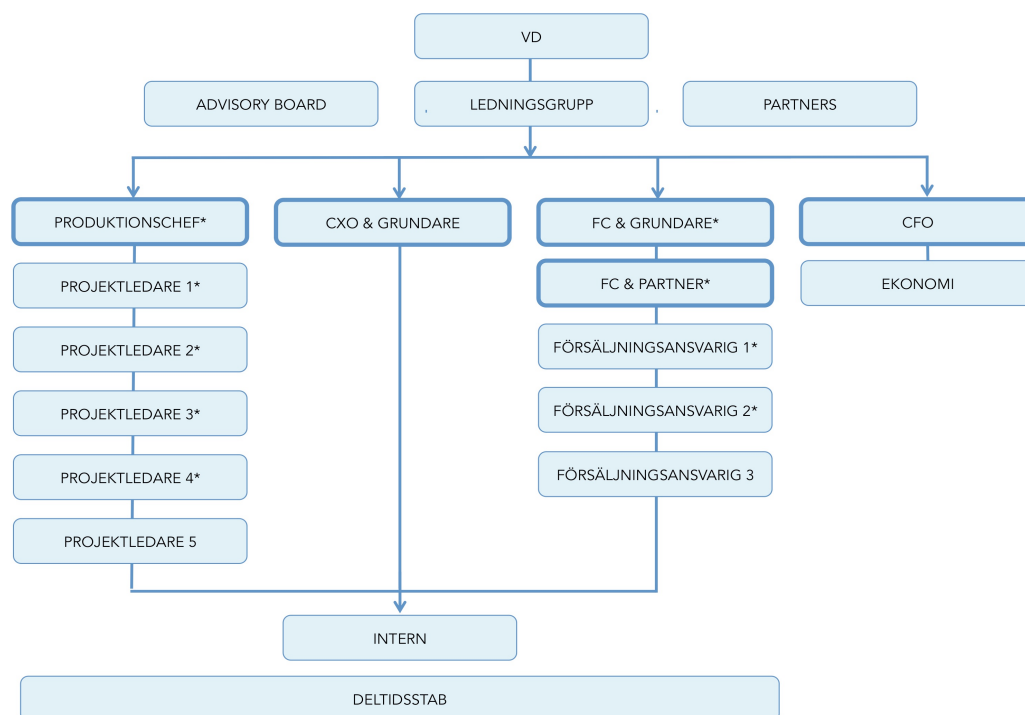
4. EMPIRI

4.1 FALLSTUDIEFÖRETAGET

4.1.1 Företagets historia och affärsmodell

Alpha är ett etablerat nationellt företag med huvudkontor i Stockholm och operativt inom servicesektorn. Företaget startades då grundarna genom tidigare arbetslivserfarenheter bemött svårigheter för företag att skapa lojalitet till kunder. Till följd av detta grundades Alpha och utgör idag ett företag som arbetar med att stärka relationsband mellan företag och deras anställda, samt mellan varumärken och kunder. Alphas affärsmodell bygger på att skapa dessa relationsband inom företag genom att planera och genomföra event och resor med dem, samt mellan kunder och detaljhandelsföretag genom butiksaktiviteter. Företaget är således operativa inom affärsområdet *brand emotions* och erbjuder upplevelsebaserad service (Alphas hemsida).

Alpha består av 22 heltidsanställda där samtliga tillhör generation Y, förutom verksamhetsgrenen ekonomi och grundarna som tillhör generation X, men angränsar till generation Y. Grundarna är fortfarande verksamma i företaget och nuvarande VD har varit anställd sedan organisationens start (Alphas hemsida).



Modell 2. Organisationskarta över Alphas anställda där de som är markerade med * har intervjuats.

4.1.2 Praktiska arbetsuppgifter

Arbetsuppgifterna är till största del av praktisk natur och varierar beroende på arbetsroll. Försäljningsansvariga bedriver kundkontakt med befintliga kunder och ansvarar även för att ta kontakt med nya. De möter kunden i presentationer och utvecklar koncept för säljpresentationer. Det dagliga arbetet innebär mycket mail, telefonsamtal och möten (Alphas hemsida, Alpha guidelines).

Projektledarna arbetar med att sammansätta produktioner av event, resor och aktiviteter där mycket av det dagliga arbetet innefattar att koordinera bokningar av olika slag och skapa koncept för dessa produktioner (Alphas hemsida, Alpha guidelines).

4.1.3 Alphas personalomsättning är lägre än branschsnittet

Nuvarande rekryteringsansvarige PC, berättade att det under de fyra senaste åren slutat 13 heltidsanställda, där två av dem fortsatt arbeta vidare inom företaget på deltid. Detta utgör en årlig personalomsättning om ca 12,5%, medan genomsnittet i servicebranschen ligger runt 20% (People 1st 2017). Sju utav intervjupersonerna uttryckte att de hade svårt att se sig själv arbeta någon annanstans, där PL4 med ett skratt uttryckte att hon älskar att jobba på Alpha och att hon *”drömt mardrömmar om att vakna upp på en annan arbetsplats”*.

4.2 ANSTÄLLDA FRÅN GENERATION Y

4.2.1 Familjekänsla på företaget

Under intervjuerna talar samtliga om att de drivs till att prestera av varandras påtagliga framåtanda. Trots individuellt arbete anser de att de arbetar som ett starkt team och vill prestera för varandras skull. Sex av nio svarar att de bryr sig om varandra och att de därför innehar en stark vilja att skapa goda resultat på företaget. F2 beskriver det som *”Så det skulle jag nog säga är en av mina drivkrafter (..) jag vill ju det bästa för Alpha. Det känns ju som att det är min familj.”*

F1 berättar att gränsen är suddig mellan privatliv och jobb likväl mellan vänner och jobbrelationer. *”Vi firar ofta födelsedagar och har olika typer av spektakel, och är man sjuk skriver alla krya på dig meddelanden”*. Han berättar att det finns daglig kontakt

kollegorna emellan och visar chatt-trådar, såsom Whatsapp, Facebook meddelanden likväl Instagram inlägg som kollegorna publicerar och hänvisar till varandra.

Samtliga ledare berättar att det anser det vara viktigt för motivationen på arbetsplatsen att alla som arbetar på företaget känner sig vara en del av något större och tillsammans utgör Alpha. *"Det är en viktig del för både Alpha-familjen men också att man är med och bidrar och bygger (...) Det tror jag skapar en känsla av att vara behövd och en tillhörighet som är viktig" (G).*

När vi bad grundaren beskriva hur de upplever lojaliteten på företaget omnämner han det inte som ett problem. Han berättar att de skapat lojalitet genom *"att leva som vi lär"* och han tror det beror på den kärlek han känner för arbetsplatsen.

4.2.2 Utvecklingsmöjligheter på Alpha

Samtliga respondenter belyste utvecklingsmöjligheter som fundamentala för att upprätthålla motivationen. Två huvudspår återfanns i de skiljaktiga definitionerna av utvecklingsmöjligheterna. Antingen menade respondenterna att utveckling erbjuds genom att driva företaget som helhet framåt, eller så innebär det en frihet till personlig utveckling. När vi frågar vad som driver F1 på företaget svarar han *"Supergenerellt är det väl en känsla av att man bidrar till något här. Alltså att man är en viktig del av att skapa något."*

Detta har varit en genomtänkt strategi hos grundaren som berättar att han vill att de anställda på Alpha känner att det är deras företag. *"Alla ska ha möjlighet att bygga världens bästa bolag. Om du jobbat här vill jag att du ska kunna säga; jag var med och byggde världens bästa företag."*

Vikten av frihet och eget ansvar återkom bland flertalet respondenter, där sju av nio berättar att eget ansvar samt tillit engagerar dem att vilja prestera. Detta var tydligt när PL3 ville lära sig grafisk design och företaget valde att investera i en kvällskurs på Berghs School of Communication för att sedan göra henne ansvarig för detta på företaget. *"Jag ville in på ett mer kreativt spår, så då fick jag gå en utbildning (..) jättekul i grafisk design, superkul verkligen!"* Flera av de anställda upplever liknande möjlighet att styra och inverka på den riktning deras personliga utveckling tar. *"Jag vet att om jag skulle*

vilja ha ett annat utvecklingsområde så är möjligheten jättestor att man får göra det" (PL1).

Ledarna är medvetna om att anställda värderar utvecklingsmöjligheter högt och anser det vara viktigt att möta utvecklingskrav för att engagera och stärka viljan att arbeta kvar. Ett uttryck många av respondenterna nämner är *"eldsjälar"* vilket innebär ett fokus på att stötta medarbetare som brinner för något. Grundaren berättar *"Det är nog det viktigaste vi har, om du brinner för någonting (..) Det är ju fantastiskt! (..) Om vi vill utveckla något, då behöver vi en eldsjäl som tar tag i det. Så då säger vi det till alla som jobbar här att liksom, känner du att du brinner för något riktigt mycket - kom och säg det till oss."* Även PC och FC talar om att de bedriver sitt ledarskap med tillit till individernas kompetens, där de vill bistå anställda med fria tyglar att driva arbetet framåt och att deras målsättning med ledarskapet är att göra sig själva överflödiga. *"Att jag liksom inte ska behövas i framtiden, det är målet"* (PC). De anställda uttrycker uppskattning för detta och understryker i samtliga intervjuer de fria tyglarna som viktig motivationsfaktor.

Kommunikationen för att underlätta utveckling hos de anställda uttrycks ha förbättrats kontinuerligt, vilket de anställda berättar att de uppskattar. PL2 nämner entusiastiskt att hon under utvecklingssamtal tillfrågats om hon *"haft någon potential företaget ännu inte utnyttjat, något du skulle vilja hålla på med?"*. Numera sker utvecklingssamtal en gång per halvår, medan individuell återkoppling sker på veckobasis. PC nämner funderingar på att implementera ett verktyg hon benämner behovsanalys, för att lättare erbjuda anställda önskad personlig utveckling.

4.2.3 Meningsfullt arbete på företaget

När vi frågar Alpha om meningsfullt arbete svarar samtliga respondenter att detta är något de anser vara viktigt. Många ställer deras arbete i relation till välgörenhetsorganisationer eller läkaryrken och menar att de inte kan jämföras, men att de ändå upplever arbetet som meningsfullt. De anser att meningsfullheten ligger i att sprida glädje och inspirera människor.

"Det är ju meningsfullt för mig och människorna i min närhet, för de som jag jobbar med (..) att vilja connecta med folk och överträffa förväntningar och göra kul saker tillsammans. Och i det så skapar man ju någon slags mening tillsammans (..) Det beror

på hur man definierar begreppet. Vi är ju inte läkare utan gränser och det vi gör är ju i vårt lilla universum, så man skapar mening tillsammans.” (F1)

4.2.4 Alpha erbjuder roligt arbetsklimat

Flertalet respondenter talar om vikten av att arbeta i ett roligt arbetsklimat. De menar att de drivs av att ha roligt och att Alpha utgör en bra arbetsplats och ger möjlighet att införliva detta. FC brukar som svar på vad hon gör berätta att hon arbetar på Alpha och att det är hennes ”*hobby*”, vilket hon påstår brukar väcka stark nyfikenhet. PL3 berättar att hon anser det vara roligt att driva arbetet vidare, även de gånger hon varit aktiv 22 timmar tre dagar i rad. Detta förklarar hon vara en följd av den energin hon får av att investera hela sig själv i arbetet.

”Jag drivs av att ha kul, jättemycket. (..) Det är därför jag stannade igår, för jag och <kollega> hade så roligt så vi satt och käkade middag i två timmar. Hah, någon kompis ringde igår och bara- oj är du vaken och jag sa- jaa jag är på kontoret och jag är här heelt frivilligt.” (FC)

4.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH KULTUR

4.3.1 Flexibla organisationsstrukturer

Alpha som består av runt 20 heltidsanställda uppbyggs av fem hierarkiska nivåer (Modell 2). Utöver detta saknar företaget specificerade strukturer. PC berättar att hon arbetar för att implementera fler riktlinjer, men strukturerna kommer fortsatt tillåta så mycket frihet som möjligt. *”Vi är väldigt entreprenuriella och att vi har den strukturen hos oss (...) men jag tror att man måste bryta ner det lite mer. Och det är något jag vill bidra med”* De främst utvecklade strukturerna finns kring kommunikationen, där utvecklingssamtal sker på halvårsbasis och två stående veckomöten finns implementerade.

Vissa av respondenterna påpekade motvilja för tidiga morgnar, något företaget bemött genom flexibla arbetstider. Under arbetsdagen får anställda själva ansvara över hur de vill disponera sin tid, något vi forskare kunde observera där exempelvis vissa tränade och andra tog längre luncher med vänner. Flexibiliteten och möjlighet att ha inflytande i sin roll är något de anställda anser vara viktigt för att främja motivationen.

Grundlönerna påpekar flertalet anställda vara låga. Dock är dessa flexibla med prestationen, där de säljansvariga erhåller provision och projektledare bonus. Några av de som varit anställda längst och varit inflytelserika har även blivit erbjudna partnerskap i bolaget. Flertalet respondenter talar om denna flexibilitet och frihet till att själva påverka yttre incitamenten som något de anser bidra till engagemang. FC talar vidare om flexibiliteten i yttre motivationsfaktorer i form av friskvårdsbidragen där företaget givit möjlighet att nyttja detta på sättet som bäst passar individen. *“Vill man ha lite högre lön kanske man bara ska ta bort friskvårdsbidraget och få det i lön istället.”*

4.3.2 Alphas laterala företagskultur

Trots de många hierarkierna upplevs organisationen vara lateral av alla på Alpha (4.1). PL1 berättar om den laterala arbetsplatsen. *“Bara den här öppenheten, man känner sig aldrig som en lägre anställd.”* I intervjun med en av grundarna får vi höra om hans syn på att vara ledare, *“(..) så ringde hennes pappa, och så sa hon; hej pappa jag sitter i bilen med min chef - och jag började asskratta och jag bara; vad säger du för något?”*

Under flertalet intervjuer får vi höra att de anställda upplever att de alltid kan ringa sina chefer, oavsett om det är mitt i natten, och att ledarnas dörrar alltid står öppna. PL3 uttrycker *“Just att man vet att de finns där för mig, att jag vet för mig att jag kan ringa upp mina chefer, de har de varit väldigt tydliga med, att liksom ring oss mitt i natten ändå”*. F1 talar om att han helst undviker att ringa om han kan, men vidareutvecklar, *“Och det känner jag verkligen att jag skulle kunna göra om jag behövde det. (..) alltså jag kan ju slänga ut frågor till folk i våra kanaler på slack eller mail osv dygnet alla timmar. Och då förväntar jag ju mig inte att få ett svar förrän veckodag klockan 9, men det får man ju alltid iallafall. VD:n mailar alltid tillbaka om disktrasor eller stora pitchar kl 03 haha.”*

4.3.3 Emotionella relationsband mellan anställd och Alpha

Rörande vilken relation de anställda har till företaget svarade respondenterna i samtliga intervjuer att de innehar starka känslor för företaget. PL3 berättar med affektion i rösten *“Jag älskar Alpha, de gör nog de flesta. Det är mer än ett jobb”*. PL1 svarar på samma fråga *“Jag känner jättemycket för Alpha som företag, mycket står för otroligt engagemang och väldigt mycket kärlek till alla, både internt men också alla kunder”*.

Grundaren G berättar att de sätter höga krav på att man ska känna starkt för företaget. *"Någonting vi kräver är verkligen det att man ska känna det vi känner. Och vi älskar Alpha och jag älskar Alpha, och inte för att det är mitt bolag, utan för att det är vårt bolag. Och gör man inte det så tycker och tror jag att det inte passar."*

4.3.4 Kulturdokumentet och riktlinjer vid nyanställning

Senaste tiden har samtliga anställda gemensamt skapat ett kulturdokument för att specificera vad företaget och de anställda står för. Samtliga ledare talar om kulturdokumentet som en strategi för att underlätta för alla anställda att specificera den kultur som finns på företaget och fungerar som värderingar att falla tillbaka på vid svåra situationer. De påtalar dock vikten av att dokumentet inte utgör kulturen, utan endast specificerar den och att det inte betyder något såvida det inte är implementerat hos de anställda. PC berättar om kulturen: *"Det har funnits länge, vi har ju bara inte haft det nedskrivet på print, men nu är det väldigt viktigt att både implementera det i alla våra processer och hos alla våra framtida medarbetare."*

Företaget hade nyligen ett konferenstillfälle då kulturdokumentet introducerades för första gången, där det gjordes tydligt att det var viktigt att samtliga anställda medverkade i skapandet av det. PL2 berättar: *"De gick igenom det och sa så här; nu finns det ett första utkast som alla kan titta på. Kan vi diskutera det här? Vi ser gärna feedback om det är något som är galet och det är inget som är närheten av satt i sten."*

Kulturdokumentet uttrycker att människor som blir sedda och mår bra presterar bättre och blir rikare som personer (Alpha kulturdokument). De arbetar för att implementera detta på företaget, där samtliga respondenter bekräftar att de känner sig sedda och viktiga. *"Det har jag gjort sen dag ett. Om man gjort bra ifrån sig så får man ju såhär supermycket cred och att alla peppar"* (F2). F1 berättar om att han kände sig uppskattad redan som nyanställd, då företaget lade upp ett inlägg på Instagram på honom. *"Det var ju en liten grej men det kändes väldigt fint"*.

En tredje grundsten i kulturdokumentet är familjekänslan. *"Vi tror på att vara en familj som tillsammans bygger Alpha. Vi älskar det vi gör och att vi gör det tillsammans"*

(Kulturdokumentet). Detta är något som starkt verkar genomsyra hela organisationen där familjekänslan genomgående uppkommit i samtliga intervjuer (4.2.1).

Vidare innehar företaget ett dokument med riktlinjer samtliga nyanställda ombeds läsa. I detta finns tre sidor av lovord anställda erhållit från kunder under tiden på företaget. Samtliga intervjuer tydliggör att Alpha arbetar med frekvent återkoppling och lovordar varandra vid väl utfört arbete, vilket vid tillfälle tas upp vid veckomötena. Under en av intervjudagarna närvarade vi forskare på kontoret samtidigt som ett av veckomötena ägde rum. Alla stod upp och applåderade glädjefyllt för F2 som hade lyckats slutföra en framgångsrik försäljning. Positiv återkoppling är ett återkommande begrepp som majoriteten av respondenterna nämner som en viktig motivationsfaktor. PL3 säger *”Positiv feedback, det är fantastiskt (...) Jag drivs av beröm”*.

4.3.5 Personlighetsbaserad rekrytering

Gällande rekryteringsprocessen beskriver ledarna ett annorlunda tillvägagångssätt där arbetsintervjuerna till största del utgörs av att berätta för sökande om vilka företaget själva är och vad de står för. *”Man pratar om Alpha för att man ska få en bild av vad Alpha är och vad de vill göra (...) Jag tycker att jag fick en väldigt klar bild då av att det är ett ganska tight bolag där alla känner varandra och alla har någon typ av passion”* (PC).

Grundaren berättar att detta är för att de endast vill anställa personer som verkligen vill arbeta på företaget och som vet vad det innebär att göra det. *”Jag kan inte vilja ha dig om du inte vill vara här. Det låter konstigt, men det blir som en kärlekshistoria. Jag kan inte vara kär i nån om inte den blir kär i mig.”*

Även PC understryker vikten av rekryteringsprocessen och menar att denna är speciellt viktigt då de är förhållandevis få anställda. Då företagets värde ligger i de anställda har de valt människor med stor omsorg utefter rådande kultur, och vidare på personlighet där de försöker spåra glöden i folks ögon. *”Rekrytering och alla som jobbar hos oss är jätteviktiga (...) eftersom det är ett litet bolag försöker vi anställa människor som vi kallar för färgstarka, då är det på något sätt lättare också att skapa en färgstark kultur”*. De anställda har uppmärksammat att de varit väldigt noggranna med att anställa folk utifrån om personen passar till gruppen. *”På jobbet så är det en bra stämning. Och jag*

tror att där har de varit väldigt noggranna med att ändå anställa folk utifrån inte bara kompetens och kanske ambitioner, utan även passar den här personen till gruppen".
(F2)

Vid frågan hur en sämre rekrytering hanteras av företaget, utan att definiera dess innebörd, talar nuvarande rekryteringsansvarige vid tillfällen då den nyanställda inte har "passat in" (PC). Hon utvecklar vidare, *"Jag tror man märker det direkt när man kommer innanför de här väggarna om man passar in och trivs, man känner att här kan jag stanna liksom (...) Det finns de som inte passar hos oss, och då kanske de inte stannar lika många år eller är lika involverade i Alpha som en familj."*

4.3.6 Glasdörrarna kommunicerar företagskulturen

Företagets Instagram-profil offentliggör arbetet genom inlägg på anställda via det gemensamma användarkontot, som publicerar omkring en bild varannan dag. Hälften av respondenterna som anställts till företaget nämner Instagram och företagshemsidan som en del av det som lockade dem till företaget.

"Alpha skiljer sig ganska mycket från andra företag med hela kulturen som vi har som jag kände (..) redan innan jag började jobba, bara man besöker hemsidan och hör folk som jobbar här att det är väldigt vänskaplig och härlig atmosfär" (PL1).

Grundaren berättar att detta är en aktiv strategi och att de arbetat strategiskt med deras Instagram. *"Bara möjligheten att få så bra ansökningar som vi får, jag tror inte andra företag i vår bransch får så bra ansökningar (...) vi kommunicerar ut allting om att vi faktiskt har roligt."*

Vidare publicerar anställda dagligen Instagram bilder på personliga konton med koppling till arbetet och respondenterna berättar att de anser arbetet vara en del av deras identitet. Rekryteringsansvarige PC uttrycker en svårighet att arbeta hos Alpha om man inte ser tjänsten som en del av sitt liv. *"Tycker du inte att det är en del av ditt liv (...) då tror jag att man inte trivs i slutändan. Just nu så är det här det är jag tycker är kul och jag brinner för det här liksom. Att det är mer en del av vem jag är också"*.

5. ANALYS

Syftet med denna studie är att finna strategier ledare av organisationer kan använda för att skapa engagerade anställda ur generation Y. Engagerade anställda definieras som resultatet vid sammanställande av känslor som summeras till positiva känslor och tillfredsställelse (Demerouti 2008) en anställd förnimmer beträffande ett företag (Kular; Gatenby; Rees; Soane; Truss 2008). Efter fallstudien är det tydligt att anställda från generation Y på Alpha arbetar med högt engagemang, trots icke-akademiska arbetsuppgifter och avskalade yttre incitament (4.1, 4.2, 4.3). De strategier företaget använder för att engagera sina anställda kommer nedan analyseras med utgångspunkt i generationens karakteristika som vidare skapat slutmodellen (5.6).

5.1 ÄGANDESKAPSKULTUREN PÅ FÖRETAG ALPHA

Organisationskulturen är ett verktyg att använda för att uppnå önskade resultat genom att skapa ökat engagemang (Bolman & Deal 2013). Alphas organisationskultur fokuserar på att skapa ett roligt arbetsklimat (4.2.4), vilket är i linje med tidigare forskning rörande vad generation Y eftersöker på arbetsplatsen (Belkin 2007). Vidare värderas i enlighet med generation Ys karakteristika att bedriva meningsfullt arbete högt (Twenge & Campbell 2008), vilket respondenterna bekräftar vara viktigt dock ej viktigast i de flesta intervjuer. Meningsfullheten i arbetet menar de vara deras arbetsglädje de sprider till andra företag genom projekten (4.2.3).

Företagskulturen är något de anställda påverkas av och kontinuerligt uttrycker som motiverande under intervjuerna (4.3). Respondenterna uttrycker även att de påverkas av omgivningens engagemang, likt forskning av Dahmén som menar att en motiverad individ sprider denna känsla till omgivningen (2017). Då varje anställds inställning inverkar på omgivningen blir det än viktigare att ha engagerade anställda för att sprida, fördjupa och upprätthålla en positiv och engagerad företagskultur. Då anställda på Alpha talar om att de motiveras av varandra drar vi slutsatsen att de lyckats implementera denna positiva engagerade företagskultur som främjar fortsatt engagemang.

Kulturdokumentets existens påvisar hur viktig Alpha anser företagskulturen vara för organisationen. Då det omnämnts i flertalet intervjuer med såväl anställda som ledare att

de medverkat i skapandet av dokumentet, förstår vi att det varit av hög prioritet för dem att de varit delaktiga. Det är av högsta vikt för Alpha att samtliga anställda kan stå för företagets värderingar då de som humankapital-intensivt företag är uppbyggt till fullo av de anställda(4.3.4). Därav involverar ledarna gärna anställda vid beslut som rör företagets värderingar och mål. Intervjuerna med anställda uttrycker vidare att de upplever att deras individuella arbete märkbart driver företagets resultat framåt (4.2.2).

Målet med organisationskulturen har varit att skapa en familjär och inkluderande känsla med fokus på att främja anställdas initiativ och se alla som individer på bolaget (4.2.2, 4.3.1). Ledarna påvisar stark tilltro till de anställdas förmågor (4.2.2). De erbjuder autonomi och möjlighet att vara kreativa samt styra sin egen utveckling (4.2.2), vilket främjar inre motivation (Herzberg 1959). Vidare finns möjlighet för samtliga anställda att investeras i genom utbildning (4.2.2) och vid väl utfört arbete belönas anställda med monetär bonus. Det finns frihet att påverka erhållna incitament och önskad utveckling, där flexibla strukturer ämnar låta individen styra (4.3.1, Appendix 1).

Detta bidrar till att de anställda upplever sig utgöra en viktig del av företaget då ledarna involverat dem i beslut rörande företagets strategiska riktning, skapat en känsla av att utförd prestation direkt inverkar på företagets resultat, kopplat prestationen till den monetära betalningen, samt givit frihet och möjlighet till självstyrning. Genom dessa tillvägagångssätt har företaget implementerat en ägandeskapskultur som tydligt engagerar anställda att prestera (Bolman & Deal 2013; Rosen, Case & Staubus 2005) där de anställdas personliga intressen integrerats med företagets. Företagskulturen bidrar således till gemensam arbetsinriktning och underlättar för att skapa engagemang till att driva företaget framåt (4.2.1).

5.1.1 Den homogena gruppen

Nuvarande kultur är ett resultat av grundarnas personligheter, då strategin för nyanställning utgår ifrån personlighet, såvida en grundkompetens föreligger (4.3.5). Detta har gjort att de anställda utgörs av likartade personligheter. Gruppen kan anses vara homogen även ur ett åldersperspektiv, där generation Y styr den kultur likväl incitamentsstruktur som föreligger (4.1). Likt analysmodellen påvisar underlättar

anpassning till generationens karakteristika för att skapa engagerade anställda ur generation Y, varvid detta kan bidra till ökat engagemang på företaget.

I starka kulturer samt homogena grupper likt Alphas finns det dock risk för grupptänkande, där kulturen hindrar ifrågasättande då rädsla föreligger att störa den positiva kulturen och stämningen (Janis 1971). Att ledarna kräver att anställda innehar starka känslor för företaget (4.3.3) kan leda till att de begränsar personalens kritiska tänkande gentemot organisationen, likt grupptänkande. I Alphas fall skulle det således kunna föreligga manipulation från ledare som färgar den subjektiva inre motivationen, men det utgör även en strategi som bidrar till en positiv bild av företaget hos de anställda.

5.2 HIERARKISK STRUKTUR I KOMBINATION MED LATERAL KULTUR UNDERLÄTTAR FÖR INDIVIDUALISERING

Företaget brukar inre motivationsfaktorer i störst utsträckning där de, trots de icke-akademiska uppgifterna de högutbildade anställda utför, lyckas skapa påtagligt engagemang. De anställda anser till följd av ägandeskapskulturen sig vara viktiga för företagets resultat, vilket bidrar till deras tydliga engagemang att utföra sina arbetsuppgifter väl. En annan inre motivationsfaktor samtliga anställda uttrycker sig drivas av är att arbeta för att erhålla är positiv återkoppling (4.3.4). Detta är ett resultat av den ledarskapsstil som praktiseras, där de vill göra sig själva umbärliga och vara en hjälpende hand istället för att styra (4.2.2). I kombination med avskalade yttre incitament motsvarar detta en ledarskapsstil med tilltro till inre motivation likt ledarskapsstil Y (McGregor 1960). Att generation Y skulle uppskatta en liknande ledarskapsstil är i linje med tidigare forskning rörande generationens karakteristika.

Ledare på Alpha innehar medvetenhet om vad som driver deras anställda ur generation Y och har strukturerat organisationen för att underlätta för positiv återkoppling och nära kontakt mellan anställd och ledare. Att företaget har en organisationsstruktur med fem nivåer av chefer, där varje chef maximalt är ledare över sex anställda (Modell 2) öppnar upp denna möjlighet (4.3.1). Detta främjar den rådande ägandeskapskulturen genom att underlätta för var person på företaget att bli sedd som individ och få personliga positiva omdömen. De två veckomötena utgör tillfällen att visa uppskattning för varandra (4.3.1,

4.3.4). Detta verkar likt inre motivationsfaktorer och förstärker det påtagliga engagemanget, där anställda arbetar för varandra likväl för företaget. Då företaget visar uppskattning för anställda i grupp har detta blivit en viktig del av organisationskulturen och de anställda ger gärna varandra positiv återkoppling (4.3.4). Vi tolkar således deras organisationsschema som en strategi att genom strukturer underlätta för kontinuerlig återkoppling, som gör det möjligt för ledare att uppmärksamma sina anställda som individer bättre.

En vanlig inre motivationsfaktor denna hierarkiska struktur skulle kunna tolkas vara strukturerad att främja, är att utgöra incitament i form av att anställda upplever att de utvecklas genom att avancera inom organisationen (Herzberg 1959). I Alphas fall bedömer vi att detta inte verkar vara fallet då anställda talar om företaget som lateralt, där det inte utgör någon märkbar skillnad huruvida någon är ledare (4.3.2). Detta talar för att en arbetstitel inte är av uppenbar betydelse. Utvecklingsmöjligheter tar istället formen genom sidledes utveckling inom nya områden, och genom utveckling för företaget som helhet (4.2.2). Detta understryker istället vikten av ägandeskapskulturen för företags resultat. Anställdas upplevelse av att deras arbete bidrar till företaget är en tydlig motivationsfaktor, precis som den starka lojaliteten till kollegorna och därigenom företaget, som gör att de vill prestera för varandra (4.2.1). Detta motsäger huvudspåret inom tidigare forskning rörande generation Y, som menar att de inte värderar lojalitet högt. Tvärtom motiveras fallstudieföretaget tydligt av lojaliteten till kollegor och företaget som resultat av företagskulturen. Organisationskulturen i form av ägandeskapskulturen motverkar i detta fall lojalitetsproblemet.

Att ledarna uttrycker att de vill implementera behovsanalyser för att främja utveckling tyder på en önskad individanpassning av riktningen för utveckling hos de anställda (4.2.2). Enligt empirin kan vi, då samtliga intervjuer påtalat att detta varit av högsta vikt för att skapa deras engagemang, dra slutsatsen att individanpassningen är betydande för deras påtagliga engagemang. Denna individanpassning möjliggörs genom Alphas hierarkiska struktur kombinerat med den laterala kulturen, som skapar möjlighet till nära kontakt mellan ledare och anställd samt en uppfattning av samtliga anställdas lika värde.

5.3 GLASDÖRRAR NYTTJAS FÖR ATT KOMMUNICERA ALPHAS ORGANISATIONSKULTUR

Då människor idag är ständigt nåbara via teknik suddas gränsen mellan privatliv och arbetsliv ut. Glasdörrar bidrar till att arbetsplatsen utgör större del av ens identitet idag än tidigare. De anställdas starka relationsband emellan sig underlättar för en uppskattning av att deras yrke utgör en viktig del av deras liv och den de är (4.3.3), där kollegorna är deras vänner och företaget deras familj (4.3.3, 4.3.4). Via sociala medier är de i ständig kontakt med varandra och sprider glädje och uppskattning internt (4.3.2). Eftersom engagemang och passion är smittsamt (Dahlén 2017) bidrar de anställdas kontinuerliga kommunikation till att främja engagemang ytterligare.

Företaget har verkat strategiskt för att kommunicera den kultur de har idag genom internetbaserade kanaler som Instagram, hemsida likväl Facebook, med främsta budskapet att de har roligt tillsammans (4.3.6). Detta utgör ett tillvägagångssätt att skapa en positiv bild av företaget utåt, vilket även genererar och förstärker de anställdas positiva bild av företaget. Genom nyttjandet av glasdörrar och positiv hörsaga, attraherar de nytt humankapital som tilltalas av ett roligt arbetsklimat. Grundaren underrättar att inga andra i branschen får lika välutbildade sökande som Alpha, vilket han tror beror på den känslan de kommunicerar utåt via sociala medier (4.3.6). Glasdörrarna möjliggör extern förståelse av företagskulturen och således attraherar denna nytt humankapital, vilket skapar förutsättningar för framtida kompetent arbetskraft. Företagskulturen utgör grunden till personalens självförstärkande engagemang på arbetsplatsen, där sociala medier utgör en förlängd arm för de engagerade anställda att kommunicera deras företagskultur externt, vilket även förstärker det kontagiösa engagemanget internt.

5.4 SELEKTIVITET UTIFRÅN ENGAGEMANG OCH STARKA KÄNSLOR FÖR FÖRETAGET VID REKRYTERING

Företagets rekryteringsprocess är något ledarna på organisationen talar om som central för deras framgång (4.3.5). Då organisationen är beroende av sitt humankapital menar de att engagerade anställda som känner starkt för företaget är essentiellt och att de annars inte borde arbeta på Alpha (4.3.3). Detta grundkrav kommuniceras redan vid rekrytering, samt vad företaget står för (4.3.5). Ett sådant fokus bidrar till att den intervjuade behöver

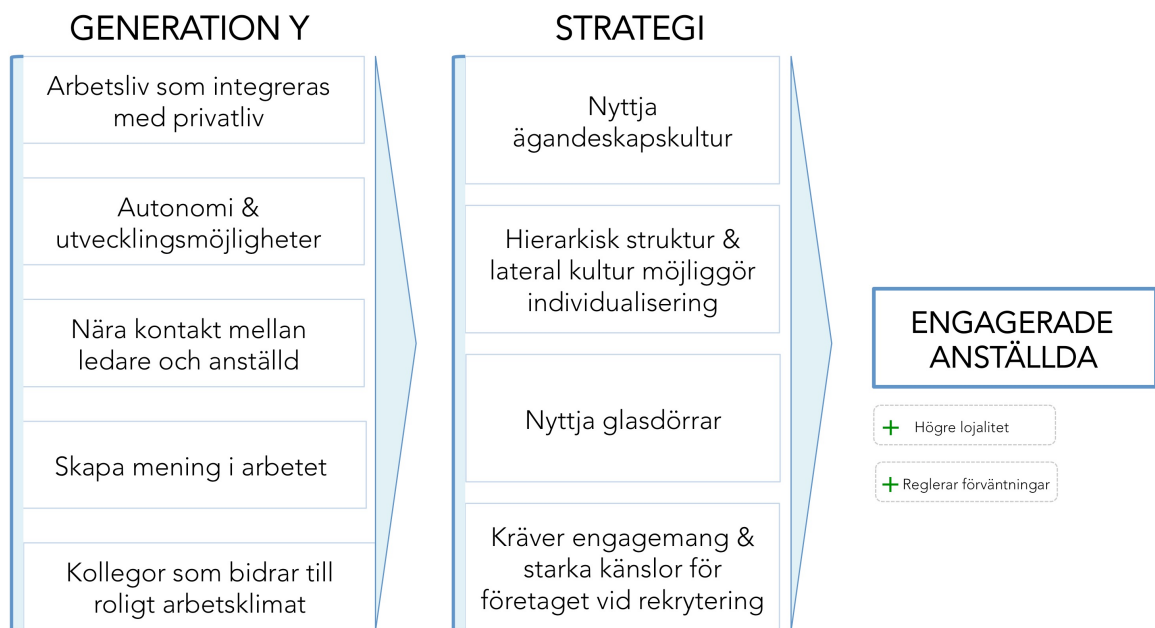
utvärdera huruvida denna delar företagets värderingar samt om den innehar det engagemang som krävs. Då detta urvalskriterium utgör ett grundkrav ges den sökande inte något alternativ att tycka annorlunda vid anställning. Detta begränsar det kritiska tänkandet gentemot företaget, vilket förstärker risken för potentiellt grupptänkande (Janis 1971) (5.1.1).

Ytterligare implikationer från ett sådant krav kan tolkas med hjälp av tidigare forskning rörande psykologiska kontrakt (3.1). Att nyttja psykologiska kontrakt som strategi för att skapa engagemang för generation Y är inte något tidigare forskning belyser, där teorin hänförd till generationen presenterats med syftet att skapa förståelse för beteenden och engagemang, inte för att inverka eller förändra dessa (Vasanth 2016). Under arbetsintervjun bygger Alpha ett psykologiskt kontrakt, där de reglerar förväntningarna på att den anställde ska inneha starka känslor för organisationen och att denne förväntas vara engagerad. Vid fall då anställda inte haft starka känslor för Alpha har detta bidragit till att de lämnat företaget efter kortare tid (4.3.5). Ur perspektivet av psykologiska kontrakt innebär detta att grundförutsättningen rörande engagemang inte längre föreligger, vilket bidrar till att den anställda upplever det psykologiska kontraktet vara brutet och då valt att avsluta anställningen (Dadi 2012; Zhao et al. 2007). Genom detta tillvägagångssätt bidrar denna strategi till att nästintill endast engagerade anställda finns kvar på företaget, där de som inte känner lika starkt väljer att sluta. Deras utformning av rekryteringsprocessen har därutöver nyttjats som en strategi för att bemöta generationens karakteristika. Detta då de bemött generationens påvisat lågt värderade lojalitet och höga förväntningar med att ställa krav på dessa redan innan anställning.

Att presentera en rättvisande bild av erbjuden vakans under rekryteringsprocessen är för studerad generation särskilt viktigt, då de tenderar att ha höga förväntningar vid inträde på arbetsplatser (Twenge & Campbell 2008). Då företaget, under anställningsintervju, presenterar arbetet på Alpha utförligt (4.3.5) justerar de generationens höga förväntningar, vilket skapar gynnsammare förutsättningar för framtida engagemang. Företag Alpha nyttjar därigenom deras utformning av rekryteringsprocessen som en strategi för att skapa engagerade anställda.

5.5 SLUTSATS OCH BESVARANDE AV FRÅGESTÄLLNINGEN

Studien har genererat ett ramverk över fyra strategier som företagsledare kan använda för att skapa engagerade anställda ur generation Y. Dessa fyra strategier utgörs av ägandeskapskultur, hierarkisk struktur kombinerat med lateral kultur, glasdörrar, samt selektivitet utifrån engagemang vid rekrytering som via psykologiska kontrakt ställer grundläggande förväntan på starka känslor för bolaget. Av dessa fyra strategier förefaller ägandeskapskulturen, likväl nyttjandet av hierarkiska strukturer som möjliggör individualisering, vara de mest betydande. Generationens karakteristika introducerar utmaningar för företagsledare till följd av de höga förväntningar de bär med sig in i arbetslivet, men då företagsledare nyttjar de fyra strategierna presenterade i nedan ramverk, finns goda möjligheter att skapa engagerade anställda ur generationen.



Modell 3. Utvecklad slutmodell, presenterar fyra strategier ledare kan nyttja för att skapa engagerade anställda ur generation Y, grundad utefter empirisk fallstudie av Alpha.

5.5.1 Generationens karakteristika

I detta fallstudieföretag bemöter organisationskulturen de generationsenliga karakteristika genom att erbjuda ett roligt arbetsklimat som vidare, genom upplevd tillhörighet, uppfyller deras behov av meningsfullt arbete. Således anser anställda på Alpha att de utför meningsfullt arbete, dock verkar detta värderas något lägre än tidigare forskning indikerat. Generationens önskan att arbeta för att leva, har i denna studie påvisats ta uttryck genom det roliga arbetsklimatet som skapat en vilja att istället integrera arbetslivet med privatliv. Att erhålla utvecklingsmöjligheter bekräftas i denna fallstudie vara av största vikt. De anställda anser att utvecklingsmöjligheterna erhålls genom frihet över vilken riktning de vill utveckla sina arbetsområden, vilket främjas av nära kontakt mellan ledare och anställd. Således tolkar vi det som att de generationsenliga karakteristika i denna fallstudie hanterats främst av organisationskulturen i form av ägandeskapskultur och individanpassningen.

5.5.2 Ägandeskapskultur

Genom ägandeskapskultur kan företagsledare generera efterfrågade utvecklingsmöjligheter genom att skapa en känsla hos anställda att de utvecklas då företaget gör det och att de är betydelsefulla för företagets resultat. Vidare bidrar implementationen av en ägandeskapskultur till att anställda tillskrivs frihet att styra riktningen för sin egen utveckling. Genom att implementera en ägandeskapskultur bland anställda, som känner att företaget som helhet utgörs av dem, integreras anställdas intressen med företagets vilket underlättar för engagemang. På Alpha innehar anställda vidare nära relationer till varandra, och således främjas tillhörighet och starka känslor för företaget. Lojaliteten blir sålunda stark mellan anställd och företag, vilket förstärker engagemang. Att skapa en organisationskultur präglad av ägandeskap och gemenskap utgör en stark grund för att bygga engagemang, där anställda inte bara arbetar för sig själva utan även för varandra.

5.5.3 Hierarkisk struktur kombinerat med lateral kultur

Att likt företag Alpha implementera en tydligt hierarkisk organisationsstruktur skapar möjlighet för nära kontakt mellan chef och anställd, och nyttjandet av frekventa inre motivationsfaktorer såsom återkoppling och att bli sedd som individ. Alpha kombinerar denna hierarkiska struktur med en lateral kultur, vilket bidrar till att alla känner sig viktiga

för företaget. Vidare underlättar denna struktur för kontinuerlig kommunikation för att följa utvecklingen av individens behov, vilket efterfrågas av generation Y.

5.5.4 Glasdörrar

Utnyttjandet av glasdörrar visar organisationskulturen utåt och attraherar nytt humankapital, likväl förstärker engagemanget internt. Denna strategi är viktig för det långsiktiga engagemanget på företaget, men dess effekt på det dagliga engagemanget hos de anställda förefaller vara något begränsad relativt övriga strategier.

5.5.5 Krav på engagemang och starka känslor

För att främja högt engagemang läggs stor vikt vid att reglera förväntningar via psykologiska kontrakt. Dessa knyts redan vid anställningsintervjun, där företaget tydligt kommunicerar ett grundkrav på innehav av starka känslor för företaget och engagemang. Detta grundkrav kan vid lyckad implementering bidra till att anställda hellre avslutar sin anställning än arbetar kvar oengagerat, vilket underlättar kontagiös spridning av engagemang bland anställda på företaget då de som arbetar kvar på företaget utgör enagerade anställda.

6. DISKUSSION

6.1 STUDIENS BIDRAG

Vi har tagit fram ett ramverk över strategier som ledare av organisationer kan nyttja för att engagera anställda från generation Y. Få fallstudier beskriver sådana strategier (Luscombe et. al 2013), varvid denna fallstudie bidragit med empiriskt förklaringsvärde. Ramverket som är framtaget genom grundad teori (2.1.4) bidrar till tidigare forskning på detta relativt oexploaterade forskningsområde och till praktiker som kan nyttja strategierna för att engagera anställda, trots problematiken de specifika generationsenliga karakteristika introducerar på arbetsmarknaden.

Denna generation gör idag ett accelererat intåg på arbetsmarknaden vilket skapar ett tydligt kunskapsbehov för ledare att veta hur de ska bedriva sitt ledarskap för att nyttja generationens potential (Tulgan 2016). Då företag idag anser att bristande engagemang utgör deras största utmaning är denna forskning av högsta relevans (Brown et. al 2015). Inom de följande tio åren förväntas stora delar av arbetsmarknaden gå i pension och generation Y blir således allt mer tongivande på arbetsmarknaden (IC Potentials). Forskningen är central i dagsläget, men kommer även vara betydande så länge generationen är aktiv på arbetsmarknaden.

6.2 GENERALISERBARHET OCH ÖVERFÖRBARHET

Då Alpha utgör ett specifikt fallstudieföretag, krävs noggrann hänsyn till kontextuella faktorer (Bryman & Bell 2013, 85). Ramverket är inte primärt utvecklat för att generaliseras till andra företag, utan för att generera empiriskt förklaringsvärde för att bidra till att fylla den identifierade kunskapsluckan, där få fallstudier finns på detta ämne (Luscombe et. al 2013). Vår åsikt är dock att strategierna bör kunna nyttjas av andra organisationer som är operationella i kundgränssnittet inom servicebranschen och utgörs av högutbildade anställda från generation Y. Vidare behöver modellen testas i fler studier för att kunna bekräfta resultaten för att generaliserande ska vara möjligt i framtiden.

6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Denna studie har funnit vilka strategier organisationer kan använda sig av för att skapa engagerade anställda från generation Y. Framtida forskning skulle genom ett deduktivt tillvägagångssätt kunna pröva denna modell som hypotes genom studier på flertalet andra företag via ett kvantitativt tillvägagångssätt, för att se huruvida modellen behöver kompletteras eller utvecklas. Detta för att säkerställa modellen ytterligare och befästa dess validitet.

Modellen skulle även kunna prövas på heltidsanställda från generation Y i arbetslivet oavsett position på företaget, för att studera huruvida de fyra nämnda strategierna är effektiva för att skapa engagemang specifikt för människor arbetande i kundgränssnittet eller för generationen som helhet. Det finns alltid en risk att fallstudieföretaget utgör ett specifikt fall som skiljer sig från andra organisationer, varvid ytterligare empirisk bakgrund onekligen vore värdefull för att befästa modellen.

Vidare efterfrågar Susan P. Eisner i hennes forskning studier av vilka incitamentsstrukturer som driver generation Y på bästa sätt (2013). Detta skulle innebära en studie med ett kvantitativt tillvägagångssätt, vilket med fördel skulle kunna bidra till denna forskning för att studera huruvida generationens efterfrågade incitamentsstrukturer innebär mer individanpassning än tidigare generationer, likt vår studie visar.

7. REFERENSLISTA

7.1 Tryckta Källor

- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2007, "Constructing mystery: Empirical Matters in Theory Development", *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 4, pp. 1265.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2008, "Towards a model of work engagement", *Career Development International*, vol. 13, no. 3.
- Bogdanowicz, M.S. & Bailey, E.K. 2002, "The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy", *Journal of European Industrial Training*, vol. 26, no. 2,3,4, pp. 125.
- Bose Guha, A. 2010, "Motivators and Hygiene Factors of Generation X and Generation Y- The Test of Two-Factor Theory", *XIMB Journal of Management*, , pp. 121.
- Brown, D., Chheng, S., Melian, V., Parker, K. & Solow, M. 2015, *Culture and engagement: The naked organization*, Deloitte University Press.
- Buckley, D.P., Viechnicki, D.P. & Barua, A. 2015, *A new understanding of Millennials: Generational differences reexamined*, Deloitte University Press.
- Bryman, A. 2004, "Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review", *The Leadership Quarterly*, vol. 15, pp. 729.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013, *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, 3rd edn, Oxford University Press, New York.
- Dadi, V. 2012, "Promises, Expectations, and Obligation - Which Terms Best Constitute the Psychological Contract?", *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, no. 19, pp. 88.
- Dahlén, M. 2017, *Exploring the effects of communication passion in advertising*, Stockholm.
- Deci, E., Koestner, R. & Ryan, R. 1999, "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin*, vol. 125, no. 6, pp. 627-668.
- Dencker, J.C., Joshi, A. & Martocchio, J.J. 2008, "Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors ", *Human Resource Management Review*, vol. 18, pp. 180.
- Denscombe, M. 2010, *The Good Research Guide*, 4th edn, McGraw-Hill Education, Berkshire, England.
- Eisner, S.P. 2005, "Managing Generation Y", *S.A.M Advanced Management Journal*, vol. 70, pp. 4.

- Evangeline, E.T. & Gopal Ragavan, V.P. 2016, "Organizational Culture and Motivation as Instigators for Employee Engagement", *Indian Journal of Science and Technology*, vol. 9, no. 2.
- Guest, D. 2004a, "Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of evidence", *International Journal of Management Reviews*, vol. 5-6, no. 1, pp. 1.
- Gursoy, D., Maier, T.A. & Chi, C.G. 2008, "Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 27, no. 3, pp. 448-458.
- IC Potential 2015, *Vad utmärker generation Y?*, IC Potential, Stockholm.
- Jamrog, J. 2002, "*Leading the Diverse Workforce: Profit, prospects and progress*", *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 25, no. 1, pp. 73.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. & Truss, K. 2008, "Employee Engagement: A Literature Review", *KBS Working Paper*, vol. 19.
- Loughlin, C. & Barling, J. 2001, "Young Workers' Work Values, Attitudes, and Behaviours", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol. 74, no. 543.
- Luscombe, J., Lewis, I. & Biggs, H.C. 2013, "Essential elements for recruitment and retention: Generation Y", *Education and Training*, vol. 55, no. 3, pp. 272.
- Lynch, A.J. 2008, *ROI on Generation Y Employees*, Bottom Line Conversations, Nashville, Tennessee.
- Moodie, A.M. 2004, "The New Loyalty: How to Handle Gen Y Values", *Management Today*, vol. 1, pp. 30.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. 1997, "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 226.
- Petroulas, E., Brown, D. & Sundin, H. 2010, "Generational Characteristics and Their Impact on Preference for Management Control Systems", *Australian Accounting Review*, vol. 20, no. 3, pp. 221.
- Poole, M.S. & Van de Ven, A. 1989, "Using Paradox to Build Management and Organization Theories", *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 562.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. 1968, *Managerial attitudes and performance*, Homewood III R.D. Irwin.
- Rosen, C., Case, J. & Staubus, M. 2005, *Every Employee an Owner. Really*, June Issue edn, Harvard Business Review.
- Schein, E.H. 1992, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edn, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

- Schein, E.H. 1978, *Career Dynamics: Matching Individuals and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Southard, G. & Lewis, J. 2004, "Building a Workplace that Recognizes Generational Diversity", *Public Management*, vol. 86, no. 3, pp. 8.
- Tulgan, B. 2016, "Rainmaker Thinking, The Great Generational Shift: The Emerging Post-Boomer Workforce", *Rainmaker Thinking*.
- Twenge, J.M. & Campbell, S.M. 2008, "Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no. 8, pp. 862.
- Vasanth, S. 2016, "Assessing Psychological Contract in the Generational Workforce", *Indian Journal of Science and Technology*, vol. 9, pp. 32.
- Vroom, V.H. 1964, *Work and motivation*, The Jossey-Bass Management Series, New York.
- Xander, D.L., P., M., Bal, Robert, J.B. & René, S. 2016, "One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment?", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, no. 6, pp. 653.
- Yin, R. 2013, *Case study research: Design and Methods*, 5th edn, SAGE publications.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. & Bravo, J. 2007, "The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, vol. 60, pp. 647.
- Alpha (2017). "Alpha guidelines". Konfidentiell bolagsinfo.
- Alpha (2017). "We are Alpha". Kulturdokument. Konfidentiell bolagsinfo.

7.2 Internetbaserade källor

- People 1st, accessed through Statista 2017, *Labour turnover in hospitality and tourism in the UK in 2012 by industry*, Statista.
- Urban, T. 2013, *Why generation Y yuppies are unhappy*, WaitButWhy, <http://waitbutwhy.com/2013/09/why-generation-y-yuppies-are-unhappy.html>.
- World, B., Group 2016, , *Services, etc., value added (% of GDP)* [Homepage of The World Bank Group], [Online]. Available: <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS> [2017, 02/16].
- Alphas hemsida (2017).
- Alphas Instagramkonto (2017).

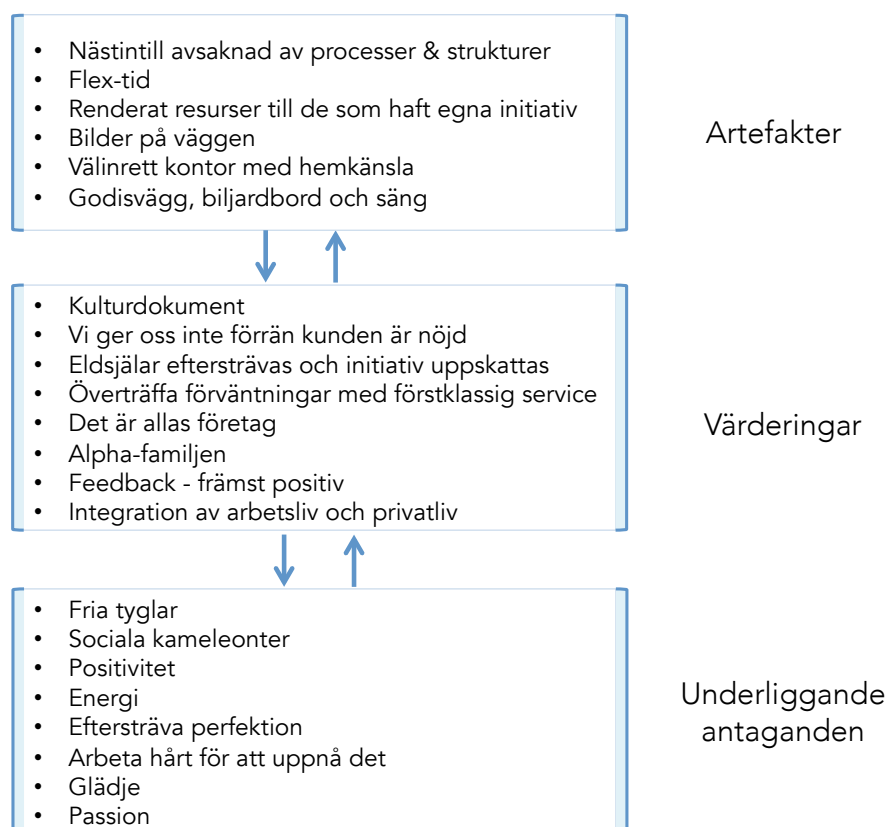
7.3 Muntliga källor

Jutterström, M.(2017). Föreläsningstitel: *Interviews- reasons, techniques and analysis*, Föreläsning för kandidatuppsats i Management, Kurs 619. Handelshögskolan i Stockholm, 2017-02-08.

8. APPENDIX

Appendix 1- Företagskulturen

Efter en fallstudie på företag Alpha har vi kartlagt företagskulturen utifrån Scheins nivåer av kultur (1985). Artefakterna, värderingar och underliggande antaganden i företag Alpha presenteras nedan utefter en djupgående läsning av empirin (4.1-4.3.6). Modellen ämnar sammanställa den företagskultur som råder på Alpha utifrån de kvalitativa intervjuerna och de deltagande observationerna som gjorts.



Appendix 2- Ursprunglig intervjuguide för anställda och ledare*

1. Vi inledde intervjuerna med att fråga om vi fick tillstånd att spela in intervjun. Möjlighet att läsa arbetet erbjöds efter uppsatsens publicering.
2. De första frågorna ställdes kring tidigare utbildning, hur de skulle beskriva sig själva och hur de hamnat på arbetsplatsen. Syftet var att se vilka egenskaper de identifierade sig själva med för att finna vilka värderingar genom de sidor av sig själva de valde att presentera för oss. Vidare ville vi skapa ett grundläggande förtroende och avslappnad stämning.
3. Därefter bad vi intervjupersonerna beskriva deras upplevelse av arbetsklimatet och arbetskolllegorna. Vi lät dem reflektera över deras egna känslor och berätta om sin egen upplevelse av omgivningen samt företaget.
4. I nästa del gick vi djupare in på arbetsklimatet och frågade kring hur de upplevde ledarskapet på företaget. Vi frågade hur kontakten med nuvarande chef såg ut och hur återkoppling fungerade i dagsläget. I vissa av intervjuerna tillfrågades även intervjupersonen dela med sig av ett tillfälle då denne misslyckats, motsvarande lyckats, och hur deras chef handlat i respektive situation. Vi frågade här även om intervjupersonen upplevde att företaget gav denne möjlighet att uppnå sin fulla potential samt hur viktigt detta upplevdes vara.
5. Här gick vi närmare in på begreppet lojalitet, och hur intervjupersonen skulle reagera i ett fiktivt scenario där denne blev erbjuden en tjänst hos en annan arbetsgivare. Detta följdes upp med vad som låg till grunden för beslutet.
6. Vidare frågade vi huruvida intervjupersonerna upplevde att de blev sedda på jobbet och hur betydelsefull denna kände sig. Vi frågade därefter om intervjupersonen pratade ofta med sina vänner om sitt jobb och huruvida denne upplevde att arbetet är meningsfullt. Detta följdes upp med frågan om det var viktigt att arbetet upplevdes vara meningsfullt.
7. I nästa avsnitt ställde vi frågor enligt metoden *empathy based stories*, där vi berättade om en fiktiv person Sami som var påtagligt motiverad. Intervjupersonen fick berätta varför denne trodde att Sami var så motiverad. Syftet var att åtkomma underliggande värderingar och tankar kring vad som motiverade personen.
8. I en sista del understrykte vi hur intervjupersonen, som en välutbildad och driven person, hade möjligheter att arbeta färre timmar, kunnat tjäna mer och få tillgång till fler förmåner. Vi följde upp detta med frågan om hur detta kändes och hur de resonerade i förhållande till det påståendet.
9. Avslutningsvis gavs intervjupersonen ett dokument med många olika incitament, som denne ombads ranka och koda utefter angelägenhet. Vi frågade även om vi fick möjlighet att höra av oss vid uppkomst av ytterligare frågor.

* Ledarna besvarade frågorna ovan, dock vinklade vid behov.

Appendix 3 – Intervjuguide grundare

Grundarens intervju var mindre strukturerad och frågorna besvarades utförligare vilket gjorde intervjun mer strukturerad enligt teman som hänförde sig till det anställda talade om. Grundaren blev aldrig tillfrågad om hur engagerad han var eller hans syn på arbetsklimatet, utan endast om implementerade strategier. Vidare frågades hur dessa strategier implementerats, samt hans åsikter och mål kring önskat ledarskap.