

Varför byter anställda arbetsplats?

En studie bland generation Y

Marie Lehto

Pro gradu-avhandling i ledarskap, strategi och organisation

Handledare: Barbro Schauman

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

2022

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation	
Författare: Marie Lehto	
Arbetets titel: Varför byter anställda arbetsplats? En studie bland generation Y	
Handledare: Barbro Schauman	
<p>Denna avhandling handlar om varför anställda säger upp sig och väljer att byta arbetsplats. Mer specifikt fokuserar avhandlingen på att studera detta fenomen inom generation Y och om generation Y:s preferenser gällande arbete.</p> <p>Syftet med avhandlingen är att studera vilka erfarenheter individer som tillhör generation Y har av att byta arbetsplats och vad som drivit dem till att lämna sin gamla organisation. Fenomenet har tidigare studerats ur organisationens synvinkel samt i allmänhet genom kvantitativa forskningsmetoder. Därför är syftet med min studie att ge ett nytt bidrag till ämnet genom att föra fram individens upplevelse med hjälp av en kvalitativ studie som ger utrymme för individens tankar, erfarenheter och åsikter. Därav är min primära forskningsfråga: <i>Varför har dessa individer som tillhör generation Y valt att byta arbetsplats?</i> I samband med min studie är det även intressant att se på vilka preferenser generation Y har gällande arbete. Detta kan även ge en djupare förståelse om varför individerna valt att byta arbetsplats. Således blir min andra forskningsfråga: <i>Varför prefererar individer från generation Y sin arbetsplats?</i></p> <p>För att besvara mina forskningsfrågor började jag med att forma en teoretisk referensram för min studie med hjälp av tidigare forskning och litteratur om fenomenet. Jag kom till slutsatsen att det finns två stora helheter som främst påverkar att en anställd väljer att säga upp sig. Dessa är <i>arbetstillfredsställelse</i> och <i>engagemang</i>. Man kan dela in dessa helheter i mindre faktorer som påverkar en anställds arbetstillfredsställelse respektive engagemang. Arbetstillfredsställelse påverkas av motivation, belöning och erkännande samt ledarskap. Engagemang påverkas däremot av värderingar, utveckling och lärande på arbetsplatsen, avancemang och balans mellan arbete och fritid.</p> <p>I min studie intervjuade jag 6 personer i olika åldrar och kön, men som alla är en del av generation Y. På basen av min teoretiska referensram byggde jag upp en intervjuguide enligt vilken jag utförde mina semistrukturerade intervjuer. Jag analyserade sedan mitt material med hjälp av tematisk analys, där jag kunde identifiera de teman som jag tagit upp i min teori.</p> <p>Intervjuerna visade att den vanligaste orsaken bland mina informanter att säga upp sig var bristen på möjligheter till utveckling och lärande på arbetsplatsen. Motivation var den andra vanligaste orsaken. I båda fallen handlade det antingen om brist på faktorn i den gamla organisationen eller att faktorn lockade till den nya organisationen. Mina informanter från generation Y prefererar i sitt arbete i synnerhet flexibilitet och frihet med avseende på var och när man jobbar. Dessutom värderar de meningsfullt arbete där man får tillräckligt med uppskattning och respons. Viktigast för mina informanter är ändå en arbetsplats där det finns goda möjligheter för utveckling och lärande.</p>	
Nyckelord: <i>Arbetsplatsbyte, generation Y, arbetstillfredsställelse, engagemang, motivation, belöning, erkännande, ledarskap, värderingar, utveckling, lärande, avancemang, balans mellan arbete och fritid</i>	
Datum: 27.10.2022	Sidoantal: 88

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 Avgränsning	2
1.2 Generalisering av generationer	4
1.3 Syfte.....	5
1.4 Disposition	6
2 TEORETISK REFERENSRAM	8
2.1 Generation Y som arbetstagare	8
2.2 Arbetsplatsbyte.....	9
2.2.1 Arbetstillfredsställelse.....	10
2.2.1.1 Motivation	11
2.2.1.2 Belöning och erkännande	13
2.2.1.3 Ledarskap.....	14
2.2.2 Engagemang	16
2.2.2.1 Värderingar	18
2.2.2.2 Utveckling och lärande på arbetsplatsen	22
2.2.2.3 Avancemang	23
2.2.2.4 Balans mellan arbete och fritid	25
2.3 Sammanfattning	27
3 MIN STUDIE	28
3.1 Metodval.....	28
3.2 Semistrukturerade intervjuer	30
3.3 Mitt urval	31
3.4 Intervjuerna	33
3.5 Analysmetod	34
3.6 Etiska aspekter	35
3.7 Trovärdighet	36
3.8 Sammanfattning	38
4 INTERVJUERNA	40
4.1 Oliver	40
4.2 Johan.....	43
4.3 Mikael	45
4.4 Matilda.....	47

4.5 Thomas	49
4.6 Vera	52
5 VARFÖR SÄGER ANSTÄLLDA UPP SIG?.....	55
5.1 Orsaker till arbetsplatsbyte.....	55
5.2 Preferenser inom arbete för generation Y.....	58
5.2.1 Motivation.....	59
5.2.2 Erkännande och belöning.....	60
5.2.3 Ledarskap.....	62
5.2.4 Värderingar.....	63
5.2.5 Utveckling och lärande.....	66
5.2.6 Avancemang.....	67
5.2.7 Balans mellan arbete och fritid.....	69
5.3 Sammanfattning	70
6 SLUTDISKUSSION.....	71
6.1 Varför byter individer arbetsplats?.....	71
6.2 Mitt bidrag.....	72
6.3 Förslag till fortsatt forskning.....	73
REFERENSER	75
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE PÅ SVENSKA	81
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE PÅ FINSKA	83

1 INLEDNING

Under året då jag skulle börja skriva på min pro gradu avhandling hade jag lagt märke till att människor runt omkring mig med jämna mellanrum meddelade om att de ska börja på en ny arbetsplats. På det sociala nätverket LinkedIn kunde jag dagligen läsa om att någon börjat arbeta på ett nytt ställe. Även på min dåvarande arbetsplats lade jag märke till att det nästintill både slutade och började en ny person per vecka. Mitt intresse fastnade vid detta och jag, som nyinkommen i arbetslivet, blev mycket fundersam om vad denna rörlighet inom arbetsmarknaden berodde på. Jag var ju van vid att mina föräldrar arbetat på samma ställe de senaste 20 åren.

Dessutom kunde man i slutet på 2020 och i början av 2021 i tidskrifter och dagstidningar läsa om hur forskare och experter skrev om en så kallad *Great Resignation* eller även omtalad som *Big Quit*. Detta innebär ett fenomen där ett mycket stort antal arbetstagare sade upp sig från sina arbetsplatser under året 2021. Denna trend har fortsatt även in på året 2022. I början av år 2021 funderade, enligt studier, 40 % av arbetstagarna i USA att säga upp sig, och mellan april och september 2021 sade ett rekordantal på 24 miljoner amerikaner upp sig från sitt jobb (Sull et al. 2022). Mina iakttagelser var alltså riktiga, det är allt fler individer som väljer att byta arbetsplats.

Att byta arbetsplats är dock inte ett nytt fenomen. Under tidens gång har personer inom organisationer både kommit och gått i olika utsträckning. Att en anställd av egen vilja väljer att säga upp sig från en organisation har nog redan tidigare studerats av flera forskare (Porter et al. 1973; Mobley et al. 1979). Fokus i de flesta tidigare studier har dock varit på att undersöka fenomenet ur organisationens synvinkel och analysera vilka konsekvenser uppsägningarna har på organisationer samt hur de ska gå till väga för att behålla sina anställda. I min studie är jag däremot intresserad av att undersöka varför den anställda väljer att säga upp sig från sin arbetsplats. Med andra ord vill jag fokusera på individen i organisationen och hur hen resonerar inför valet att säga upp sig. Vilka aspekter leder till att en individ väljer att säga upp sig från sitt jobb?

De flesta tidigare studierna har använt sig av kvantitativa forskningsmetoder, vilket gör min studie ännu viktigare inom ämnet. Jag vill genom min studie ge en djupare inblick i vilka olika aspekter individer överväger då de väljer att lämna en arbetsplats. De sätt som en organisation försöker hålla kvar sina anställda, kanske i verkligheten inte är de faktorer en individ reflekterar över när hen står inför valet att säga upp sig och byta organisation.

Under det senaste årtiondet har det hänt en stor förändring i framför allt arbetskraftens uppbyggnad. De stora årskullarna, det vill säga individer tillhörande generationen född efter krigstiden, har lämnat eller håller på att lämna arbetslivet, vilken har lett till att arbetskraften generellt har minskat. Samtidigt har generation Y under 2010-talet tagit över arbetskraften och för första gången sedan år 1985 är största delen av arbetstagare idag under 40 års åldern. Idag utgör generation Y ungefär 45% av hela arbetskraften i Finland (Alasoini, 2010).

Enligt undersökningar ställer generation Y i allmänhet högre krav på sin arbetsgivare, än vad tidigare generationer gjort och är därför färdiga att byta arbetsplats om de inte är tillfredsställda med sitt arbete (Singh et al. 2011). Dessutom förbinder inte personer från generation Y sig lika starkt som tidigare till en organisation, eftersom arbetsmarknaden inte varit värst stabil under deras karriär (De Hauw & De Vos, 2010). Detta gör det enklare för dem att säga upp sig och byta organisation när de väl vill det. Generation Y har på engelska till och med fått benämningen ”*job-hoppers*”, vilket tydligt beskriver, hur arbetsgivare ser på dem som arbetstagare (Adkins, 2022). I USA har det uppskattats att medlemmar ur generation Y i snitt kommer att ha arbetat på 10 olika arbetsplatser då de fyllt 38 år (Weyland, 2011).

1.1 Avgränsning

Jag avgränsar min studie till att undersöka vad som ligger som orsak till uppsägning hos den yngre hälften av arbetskraften. Mer specifikt har jag valt att fokusera på den så kallade generation Y, alltså personer födda från början av 1980-talet till ungefär mitten av 1990-talet. Eftersom denna generation kommer vara länge kvar på arbetsmarknaden anser jag

att det är mera relevant och nyttigt att studera hur de tänker om sin arbetsplats. Tidigare studier inom ämnet har studerat de åldersgrupper som vid det tillfället varit aktuella och en del av arbetsmarknaden. En del av den yngre generationens anställda var inte ännu för 10 år sedan en del av arbetsmarknaden, och har därför inte kunna inkluderas i forskningen gjord på 2010-talet. Vissa inom generation Y har redan hunnit vara en del av arbetsmarknaden ett tag, medan andra nyligen börjat sin arbetskarriär. Jag kunde förstås även ha kunnat inkludera generation Z, som efterföljer generation Y, men de flesta inom denna generation har inte ännu slutfört sina studier och inte därför heller hunnit verka på arbetsmarknaden.

En annan aspekt som gör avgränsningen relevant är att generation Y är den största åldersgruppen sedan den så kallade efterkrigsgenerationen, och utgör därav för tillfället den största andelen av arbetskraften i Finland (Findikaattori, 2021; Narayanan et al, 2019). Dessutom rapporteras det mest frivilliga uppsägningar inom generation Y. Detta är dock inte enbart en generationsfråga, utan även en åldersfråga. Generellt byter individer arbetsplats mer sällan desto äldre de blir (Kuron et al. 2015). Generation Y representerar för tillfället just denna åldersgrupp där det förekommer mest arbetsplatsbyten, vilket gör det relevant att undersöka just deras orsaker till att de säger upp sig.

Representanter för generation Y har upplevt händelser så som internets utbredning, ekonomisk liberalism, sociala mediars uppkomst och en tilltagande miljömedvetenhet samt terrorism. De flesta arbetstagarna inom generation Y är uppväxta med föräldrar med en stabil ekonomisk bakgrund som själva uppfostrats i en multikulturell, teknikrik miljö. Det sägs att denna miljö har haft ett djupgående inflytande på individer inom generation Y och format deras personlighet som bekymmerslösa, nöjesälskande och risktagande (Naim & Lenka, 2018). Eftersom individer födda under samma tidsperiod delar dessa gemensamma erfarenheter, är det intressant att även se ifall de delar ömsesidiga tankar kring arbete.

Jag avgränsar även min avhandling inom generation Y och har valt att i den empiriska studien endast inkludera individer med en tredje stadiets utbildning, det vill säga högskoleutbildade individer. Detta betyder att arbetsuppgifterna som informanterna handskas med kräver någon sort tredje stadiets utbildning. Detta utesluter en hel del både individer och arbetsplatser från studien. På detta sätt har informanterna en mer gemensam utgångspunkt och går bättre att jämföras med varandra. Detta gör ändå inte studien generaliserbar för hela generation Y, eftersom det inte med säkerhet går att säga att informanternas erfarenheter och åsikter endast beror på generationen de tillhör, utan kan påverkas av flera andra individuella aspekter. Arbetsplatsbyte kan snarare även vara något som beror på karriärskedet än ett karaktärsdrag för just generation Y. Enligt en finsk studie byter anställda generellt mer ofta arbetsplats i början av sin arbetskarriär än i slutet (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019). Detta diskuteras mera djupgående i nästa stycke.

1.2 Generalisering av generationer

Generationer definieras med hjälp av ålder, period och kohort. Med ålder syftar man till åldern av en individ vid vilken händelser och övergångar sker. Period innebär vad som händer inom en individs livstid och kohort är en grupp av individer som delar erfarenheter och händelser under de år som de är som mest formbara. Denna typ av gemensamma erfarenheter kan leda till liknande attityder och beteenden för resten av deras liv (DeVaney, 2015). I en undersökning utförd av Jennifer Mencl och Scott Lester (2014), visade det sig att generationer tyckte lika gällande 7 av 10 arbetsvärderingar som studerades. Detta visar alltså att representanter för en generation delar liknande åsikter gällande arbete. Därför är det intressant att studera hur en viss generation tänker om arbete och vilka faktorer som påverkar representanter från generation Y då det kommer till val av arbetsplats.

Fastän en generation delar gemensamma erfarenheter och händelser som kan leda till liknande synsätt och åsikter går inte denna studie att generaliseras till att gälla hela generation Y. Det går inte direkt att säga att individers gemensamma åsikter och karaktärsdrag endast skulle bero på det faktum att de är födda under samma tidsperiod.

Det är dock svårt att urskilja vilka aspekter som beror på generationen man är uppväxt i och vilka som beror på andra faktorer.

Vissa av attityderna och tankarna som representanter av generation Y har kan även påverkas av deras ålder och livscykel de befinner sig i. Orsaken till att generation Y påvisar olika värderingar och förväntningar av arbete jämfört med tidigare generationer kan helt enkelt även vara deras ålder (Kuron et al. 2015). Forskare hävdar till och med att generationsskillnader endast är en övergående trend och att generation Y kommer visa samma typ av värderingar som äldre generationer när de växer upp och slår ner sig samt tar an sig andra livs- och karriärroller (Giancola, 2006). En longitudinell studie skulle för visso utesluta eller bevisa denna hypotes, men det har inte ännu funnits möjlighet till att utföra en sådan om generation Y. Det är viktigt att vi är medvetna om att det även finns mycket variation mellan attityder, värderingar och erfarenheter inom en generation, inte bara mellan generationer (Taylor & Keeter, 2010).

Med min studie försöker jag alltså inte bidra till att kunna göra en generalisering om generation Y och varför de väljer att byta arbetsplats. I stället vill jag lyfta fram erfarenheter av specifika individer som representerar generation Y.

1.3 Syfte

I min avhandling undersöker jag vad som leder till att individer bland generation Y säger upp sig från sin arbetsplats, och byter organisation. Det har redan gjorts en del tidigare forskning inom ämnet, men som redan tidigare nämnts, har de sist födda inom generation Y inte ännu varit en del av arbetsmarknaden då största delen av dessa studier utförts. Därför vill jag med min studie bidra med ny information om hur några representanter från generation Y resonerar kring bytandet av arbetsplats. Syftet med denna studie är därmed att studera vilka erfarenheter individer som tillhör generation Y har av att byta arbetsplats och vad som drivit dem till att lämna sin gamla organisation.

Således blir min huvudsakliga forskningsfråga: *Vad har drivit dessa individer som tillhör generation Y att byta arbetsplats?* Därtill försöker jag besvara frågan: *Vad prefererar*

individer från generation Y på sin arbetsplats? Jag kan inte genom denna studie besvara vilka som är orsakerna till att generation Y som en helhet väljer att byta arbetsplats, men jag kan däremot ge en inblick i individuella personers, som tillhör generation Y, erfarenheter om arbetsplatsbyte och vad de önskar av en ideal arbetsplats.

De tidigare studierna inom ämnet har utförts med hjälp av kvantitativa undersökningar, som inte möjliggjort varierande svar för personerna som deltagit i studien. Eftersom svaren i de kvantitativa undersökningarna varit på förhand bestämda, har inte studieobjekten heller haft möjlighet att komma med aspekter som inte redan funnits i forskarnas medvetande. Genom en kvalitativ empirisk studie vill jag således ta reda på vad som lett till att man valt att byta arbetsplats samt vilka olika faktorer personer överväger före beslutet. Jag vill med min studie ge möjligheten för studieobjekten att komma med aspekter som inte kommer fram då man utför en kvantitativ studie. Den tidigare forskningen kring varför anställda väljer att byta arbetsplats har även i högre grad studerats ur organisationers synvinkel och därför vill jag i stället bidra med att undersöka hur arbetstagarna själva resonerar kring detta samt vilka de verkliga orsakerna varit till att mina informanter valt att byta till en annan organisation.

Fastän jag fokuserar på individerna, inte organisationerna, kan denna studie bidra med nyttig information även för arbetsgivare för att öka chansen att personer från generation Y stannar kvar, och inte byter organisation. Vidare, genom att studera varför individer som tillhör generation Y har valt att säga upp sig och byta organisation får vi även en inblick i vad som generation Y värderar i sitt arbete, vad som motiverar dem samt hurdana arbetsförhållanden de föredrar.

1.4 Disposition

Efter detta inledande kapitel till avhandlingen, presenterar jag i kapitel två min teoretiska referensram som fungerar som underlägg till min egen empiriska undersökning. I samma kapitel redogör jag även för tidigare forskning kring ämnet och vilka kopplingar som redan kunnat görats med att säga upp sig och byta arbetsplats. Jag behandlar allmän teori

om varför anställda väljer att säga upp sig men även att specifikt beskriva hur generation Y är som arbetstagare, och vilka aspekter de överväger, enligt tidigare forskning.

I det tredje kapitlet redogör jag för vilken metod jag valt att använda mig av i min empiriska studie och motivera varför denna metod är lämplig med tanke på syftet med min avhandling. Jag beskriver även den valda metoden i mera detalj samt presentera hurdant sampel jag använt mig av. Till sist diskuterar jag både svagheter och styrkor med min studie samt redogöra dess trovärdighet.

I kapitel fyra framställer jag sedan det empiriska materialet och data jag fått av de studieobjekt som valt att delta i min studie. Jag lägger fram den information jag fått ta del av genom intervjuerna. Efter detta övergår jag till att i kapitel fem analysera materialet och anknyta resultaten till min teoretiska referensram som jag presenterade i kapitel tre. Till sist för jag en slutdiskussion med en sammanfattning av hela avhandlingen.

2 TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel går jag igenom relevant teori samt tidigare forskning om varför anställda ur generation Y väljer att byta arbetsplats så frekvent. Så som tidiga forskare redan kommit underfund med fortsätter arbetstillfredsställelse och engagemang vara de främsta orsakerna till rörlighet på arbetsmarknaden (William et al. 2014; Alzayed & Murshid, 2017). Arbetstillfredsställelse och engagemang är stora helheter som bägge påverkas av en rad mindre faktorer. Genom befintlig forskning lägger jag upp en teoretisk referensram för min studie där jag tar upp specifika faktorer som påverkar en anställds arbetstillfredsställelse och engagemang, och därigenom en anställds intentioner att lämna en organisation. Först ger jag ändå en sammanfattande helhetsbild av hur individer som tillhör generation Y är som arbetstagare. Efter detta går jag sedan in på de specifika faktorer som påverkar arbetsplatsbytet för en individ. Som jag tidigare nämnt bör man komma ihåg att de tankar och åsikter som forskare beskriver att individer i generation Y har, även kan bero på åldern och det karriärskede individerna befinner sig i.

2.1 Generation Y som arbetstagare

Studier visar att olika generationer som arbetstagare ställer olika krav på sitt arbete och organisationen de arbetar inom. Dessutom har det visat sig att olika generationer föredrar olika sätt att arbeta på och att de har olika egenskaper som arbetstagare. Individer som tillhör generation Y anses i det stora hela föredra att arbeta i grupp, vilja arbeta med något som verkligen har en betydelse för dem och att vara medborgerligt sinnade, självsäkra, konventionella, optimistiska samt socialt medvetna och engagerade (Gibson et al. 2010 refererad i Kafi, 2012; DeVaney, 2015). Vidare uppskattar generation Y flexibilitet i sitt arbete och ogillar att handskas med för mycket regler och bestämmelser (Howe & Strauss, 2008 refererad i Kafi 2012).

Fastän generation Y inte tycker om att bli reglerade, har flera studier kommit till underfund med att det finns ett stort behov av övervakning bland generation Y. Bland annat Hershatter och Epstein (2010) har studerat generation Y i arbetslivet och hävdar att de kräver mera underhållning och stöd än tidigare generation. Generation Y har växt upp

i en värld där alla hela tiden blivit belönade även för mindre prestationer och har därför ett behov av att söka bekräftelse och försäkran av sina förmän. Detta betyder att individer från generation Y behöver respons på sina prestationer för att veta att de gör väl ifrån sig (Martin, 2005).

Som anställda är generation Y mycket prestationsfokuserade och vill inte enbart göra väl ifrån sig utan även överträffa och nå alla mål och förhoppningar (Smith & Nichols, 2015). Det sägs att generation Y till och med är överpresterande (Howe & Strauss, 2008 refererad i Kafi 2012), vilket anses vara en effekt av hur skolsystemet varit uppbyggt.

Eftersom arbetsmarknaden under generation Y:s levnadstid inte varit värst stabil och deras föräldrar har gått igenom ekonomiska recessioner har de en stark förståelse för arbetssäkerhet. Med andra ord vågar inte arbetstagare inom generation Y förbinda sig till en organisation lika starkt som tidigare generationer eftersom de vet att arbetsmarknaden idag är rätt osäker. Detta bidrar till att individer i generation Y ofta håller koll på nya anställningsmöjligheter och presenterar sig själva mer proaktivt som eftertraktade på arbetsmarknaden (De Hauw & De Vos, 2010). Individer i generation Y förbinder sig därför ogärna till en organisation med ett långsiktigt perspektiv och som tidigare nämnts önskar de sig mer flexibilitet med tanke på sin karriär (Kaifi et al. 2012).

2.2 Arbetsplatsbyte

Semmer et al. (2014) har delat in de vanligaste orsakerna till att anställda säger upp sig i två olika kategorier och kallar dem drivande och attraherande faktorer (jfr *push and pull factors*). Drivande faktorer (*eng. push factors*) har att göra med den nuvarande organisationen anställda är medlem i, varav låg arbetstillfredsställelse och lågt engagemang är en av de vanligaste orsakerna till att säga upp sig.

Som attraherande faktorer klassificerar Semmer et al. (2014) däremot sådant som är utanför den anställdas nuvarande organisation, såsom nya arbetsmöjligheter, oväntade arbetserbjudanden och karriärambitioner. De drivande faktorerna påverkas i stort sett av

anställdas negativa attityder till sin arbetsplats, medan de attraherande faktorerna kan förekomma även om en anställds attityd till sin arbetsplats och organisation i allmänhet är positiv. De attraherande faktorerna behöver inte enbart vara andra arbetserbjudanden, utan kan även förekomma till följd av en individs önskan att pröva på något nytt, öka sina kunskaper och färdigheter eller söka efter större utmaningar. Dessa faktorer kräver inte att en anställd är missnöjd med sin nuvarande arbetsplats eller organisation, men kan vara tecken på så kallad progressiv arbetstillfredsställelse (Semmer et al. 2014).

2.2.1 Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse har redan länge ansetts vara en av de största påverkande faktorerna då det kommer till en individs beslut att säga upp sig från sitt jobb. Enligt resultat från studier utförda under 2010-talet fortsätter det att vara så också idag (William et al. 2014; Alzayed & Murshid, 2017). Dock har kraven på att en individ ska känna sig tillfredsställd med sitt arbete förändrats under tidens gång, och aspekter så som olika motivationsfaktorer och erkännande har blivit mer betydelsefulla.

Arbetstillfredsställelse innebär de attityder och känslor som en individ har gentemot sitt arbete och beskriver i vilken utsträckning en anställd gillar eller ogillar sitt arbete. Om en individ tänker positivt och fördelaktigt om sitt arbete indikerar det att de är tillfredsställda med sitt jobb. Negativa och ogynnsamma tankar emot sitt arbete antyder däremot att man är otillfredsställd med sitt arbete (Armstrong, 2020).

När en anställd är tillfredsställd med sitt arbete uppstår känslor av njutning och självförverkligande. Arbetstillfredsställdhet bedöms både genom beteendemässiga, kognitiva och emotionella komponenter. I allmänhet är en anställd tillfredsställd med sitt arbete då hen får den belöning som är relevant för mängden arbete som måste utföras samt motiveras av sina uppgifter (Hulin et al. 2003).

Arbetstillfredsställdhet är en viktig aspekt då man undersöker varför anställda väljer att säga upp sig. Anställda som inte är tillfredsställda med sitt arbete kommer att undvika

det, antingen genom att säga upp sig permanent, eller genom att vara frånvarande, vilket inte är något konstigt alls (Spector, 1997). Om en anställd har chansen att bli av med sitt arbete hen ogillar, varför skulle inte hen göra det? Detta understöds av flera studier som konstaterat att medarbetarnas tillfredsställelse korrelerar väsentligt med anställda som stannar kvar på sitt jobb och då alltså också lägre uppsägningssiffror för organisationen (Singh et al. 2011). Arbetstagare som är tillfredsställda med sitt arbete är även mer anknutna till organisationen och har mindre sannolikt intentioner att säga upp sig (Saari & Judge, 2004).

Arbetstillfredsställelse är en helhet som påverkas av en mängd olika aspekter, som jag kommer gå in på till näst. Jag diskuterar först om motivation och på vad som motiverar individen i sitt arbete. Sedan presenterar jag hur belöning och erkännande påverkar en arbetstagares arbetstillfredsställelse och vad generation Y enligt tidigare forskning anser av denna aspekt. Till sist diskuterar jag hur ledarskap påverkar en anställds arbetstillfredsställelse samt avsikt att säga upp sig.

2.2.1.1 Motivation

Arbetstillfredsställelse är starkt påverkat av arbetstagarens motivation och därför är det nyttigt att veta hur individen tänker kring motivation i arbetet. Motivation innebär kraft och riktning för en individs beteende och influerar människor att handla på ett visst sätt. Individer är motiverade då de kan förvänta sig att ett visst tillvägagångssätt kan leda till uppnåendet av ett mål och en värderad belöning. Dessa mål och belöningar är sådana som tillfredsställer en individs behov och viljor. Individer kan vara självmotiverade, vilket är den bästa formen av motivation, men utöver detta kan individer även motiveras av arbetet i sig själv, kvalitén på ledarskap samt olika former av erkännande och belöning. Inom arbete har motivation som sagt en mycket stor inverkan på arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur påverkar en individs beslut att byta organisation (Armstrong, 2020).

Att anställda är motiverade är alltså en mycket viktig aspekt när det kommer till att stanna kvar i en organisation, eftersom omotiverade medarbetare ofta byter arbetsplats om de får en chans för det (Ganta, 2014). Anställda motiveras på olika sätt och kan innebära både

inre och yttre motivationsfaktorer. Inre motivation härstammar från den personliga njutningen och lärorika prestationen som en person får utav att göra en specifik uppgift. Ett bra exempel är en person som älskar musik. Deras motivation till att öva ett instrument eller delta i sång-eller instrumentlektioner tillhör inre motivation. När en person motiveras inifrån syns det genom starkt intresse och engagemang i arbete och resulterar i en känsla av tillfredsställelse (Ganta, 2014). Yttre motivation innebär däremot att en person drivs av något utanför själva arbetet så som utlovade belöningar eller incitament. Även socialt erkännande, berömmelse, vinnande av tävlingar och materiella uppnående är alla yttre motivationsfaktorer (Ganta, 2014). En och samma person kan motiveras både genom inre och yttre faktorer. Vidare är inre och yttre motivationsfaktorer ett dualistiskt synsätt på motivation och det bör nämnas att forskare även undersökt mera mångfacetterade teorier om motivation (Reiss, 2012).

Thomas (2009) har skrivit en bok där han diskuterar inre motivationsfaktorer och hur stor betydelse arbetets syfte har för anställdas motivation. Dessutom för Thomas (2009) fram inre motivationsfaktorernas inverkan på anställdas engagemang gentemot organisationen. Enligt honom är alltså motivation och engagemang starkt sammankopplade. Eftersom generation Y söker efter mening i sitt arbete är det idag viktigt att organisationer definierar arbetsuppgifterna utifrån vilken betydelse de har, i stället för vilka aktiviteter en uppgift kräver. På detta sätt har de anställda enklare att se vilken inverkan deras arbete har. Inre motivation kräver även inre belöningar som uppstår direkt från själva arbetet. Inre belöningar kan vara tillfredsställelse, stolthet över ett utförande eller känslan av att verkligen göra något som hjälper någon annan (Thomas, 2009).

Kultalahti och Viitala (2014) har gjort en undersökning där de studerat vad som motiverar individer i generation Y i deras arbete. I stort sett kan man på basis av deras studie se att generation Y i högre grad motiveras av olika inre motivationsfaktorer än av yttre faktorer. Förutom att balansen mellan arbete och privatliv är viktigt för individer i generation Y ur det perspektiv att de värderar sin familj och vänner högt, är det även viktigt ur ett motivationsperspektiv. Enligt Kultalahti och Viitala (2014) motiveras generation Y av både flexibla arbetstider och arbetssätt. Individer i generation Y arbetar som bäst då de själva får planera sin tidtabell och organisera sitt arbete. Studien visade även att

arbetsmotivationen påverkas en individs personliga liv, och att det därför är viktigt att det även finns tid att satsa på sina relationer utanför arbetet.

Något som även indikerar att individer i generation Y i högre grad styrs av inre motivationsfaktorer är att representanter för Kultalahtis och Viitalas (2014) studie inte uppgav lön som en faktor då de diskuterade svag arbetsmotivation. Förutom balansen mellan arbete och privatliv visade Kultalahtis och Viitalas (2014) studie att nya och intressanta projekt fungerar som viktiga motivation för generation Y. Om individer i generation Y hamnar arbeta för länge med en och samma sak, kommer deras motivation att brista. Dessutom visade studien att individer som tillhör generation Y måste ha möjligheten att utvecklas och lära sig nytt för att hållas motiverade (Kultalahti & Viitala, 2014).

2.2.1.2 Belöning och erkännande

Pengar är en av de mest uppenbara faktorerna då det kommer till belöningarna och hör till de yttre motivationsfaktorerna inom arbete. En löneförhöjning kan få en anställd att känna sig bra och är en mycket påtaglig form av erkännande samt ett effektivt sätt att få anställda att känna sig värderade. Denna känsla är dock inte långvarig och kan snabbt dö ut. Det är ändå inte heller sagt att en prestationsrelaterad lön skulle förvandla alla individer till välmotiverade och högt presterande arbetstagare.

Det är viktigt att understryka att individer har olika behov och vissa motiveras mer av pengar än vad andra gör. Man kan inte anta att pengar kommer motivera alla anställda på samma sätt och i samma grad. Trots detta är pengar en kraftig styrka eftersom den är både direkt och indirekt ihopkopplad med flera olika behov. Finansiella incitament motiverar individer som är starkt motiverade av pengar och som förväntar sig att ta emot en eftersträvansvärd finansiell belöning. Mindre självsäkra anställda reagerar inte nödvändigtvis på incitament som de inte förväntar sig att de kan uppnå. Finansiella belöningar kan även undergräva en anställds inre intressen, vilket betyder att individer som enbart arbetar för pengar kan anse att deras arbetsuppgifter inte är så glädjande och utför dem därför inte heller så bra.

Pengar kan alltså fungera som en positiv källa till motivation inom rätt omständigheter, inte enbart för att individer behöver och vill ha pengar men även för att det fungerar som ett mycket gripbart sätt för att visa erkännande. Dessutom måste de finansiella belöningarna vara rättvisa och rimliga. De skall vara tydligt relaterade till anställdas insats och ingen ska få mindre pengar än de förtjänar jämfört med sina kollegor (Armstrong, 2020).

Generation Y har växt upp i en värld där alla hela tiden blivit belönade även av mindre prestationer och har därför ett behov av att söka bekräftelse och försäkran av sina överordnade. Detta betyder att individer från generation Y behöver respons på sina prestationer för att veta att de gör ifrån sig väl (Martin, 2005). Belöning i form av muntlig respons har blivit alltmer viktigare med tanke på att generation Y i hög grad motiveras inifrån. För generation Y är inte de finansiella belöningarna ensam tillräckliga incitament för att hållas motiverad och tillfredsställd.

I själva verket värderar generation Y så kallade icke-fysiska belöningar högre än vad tidigare generationer gjort. En stor faktor som fungerar som belöning för generation Y är uppskattning på arbetsplatsen. Uppskattning är en väsentlig belöning för individer i generation Y i och med att de har ett stort behov för självaktualisering. Att få uppskattning på arbetsplatsen ökar även avsevärt arbetstillfredsställelsen hos en anställd (Muskat och Reitsamer, 2019).

2.2.1.3 Ledarskap

Ledarskap spelar en mycket viktig roll då det kommer till medarbetarnas tankar om att stanna eller byta arbetsplats. Det har till och med sagts att en anställd inte lämnar ett företag, utan lämnar sin närmsta förman (Goler et al. 2018). Den anställdas närmaste förman, har enligt de anställda en mycket stor inverkan på hur tillfredsställda de känner att de är. Fastän allt annat i en organisation skulle fungera, kommer inte en medarbetare att stanna kvar om dess förman inte behandlar denna rättvist (Taylor, 2004).

Att attrahera och få anställda att stanna kvar inom organisationen kan inte endast ligga i händerna på de som arbetar med HR-processer, utan ansvaret av att behålla anställda måste även delas ut till de som sitter på ledarpositioner (Taylor, 2004). Ledarna i en organisation har en nyckelroll i att skapa en omgivning som uppmuntrar anställda att stanna även om de skulle få andra arbetsmöjligheter utanför organisationen (Wakabi, 2013). Organisationen måste dock se till att ledarna har den kunskap och information de behöver för att kunna leda på ett sätt som främjar anställda att trivas och stanna kvar (Taylor, 2004).

Anställda kommer med högre sannolikhet att stanna i en organisation om de känner att deras förman bryr sig och är intresserade av dem, om de vet vad som deras förman förväntar sig av dem, om de är placerade i en roll som passar dem samt om de får regelbunden positiv respons och erkännande. Vidare förstärker kvaliteten av relationen som en medarbetare har med sin direkta förman den anställdas intentioner av att stanna kvar i en organisation (Wakabi, 2013).

Av olika ledarskapsstilar anses transformativt ledarskap vara den bästa för att attrahera anställda som tillhör generation Y att stanna kvar inom en organisation. (Othman & Lembang, 2017). Transformativt ledarskap karaktäriseras av ledarskapsegenskaper så som idealiserande inflytande, motivation, intellektuell stimulans och individualiserad hänsyn. En transformativ ledare visar med sitt beteende exempel för sina anställda samt inspirerar och stimulerar dem genom att ge utmaningar och mening åt sina arbetare (Long et al. 2014). Utmaningar och meningsfullt arbete är något som generation Y specifikt fört fram som betydelsefulla faktorer för deras arbetstillfredsställelse. Dessutom uppskattar generation Y ledare som förser dem med en känsla av rättvisa, lojalitet och tillit, vilket just transformativt ledarskap hjälper att bidra till (Othman & Lembang, 2017).

Vidare föredrar generation Y en ledare som ger dem tillräckligt stöd i att utföra deras arbete (Wong et al. 2008). I stället för att bli styrd och kontrollerad önskar sig generation Y att deras förmän hjälper och stöder dem i att utvecklas. Enligt tidigare forskning

prefererar anställda som tillhör generation Y till och med en mentor eller coach liknande förhållande mellan sin förman än en traditionell relation där förmannen styr den anställda (Schofield & Honore, 2011).

2.2.2 Engagemang

Engagemang är den andra stora faktorn när det kommer till arbetstagarnas rörlighet mellan organisationer. Engagemang beskriver hur starkt en anställd identifierar sig själv med en organisation. Identifikationen är starkt bunden till både individens och organisationens värderingar, och som jag redan tidigare konstaterade, måste dessa stämma överens med varandra. Förutom identifikation refererar engagemang till lojalitet och anknytning och är ihopkopplat med en individs känslor för organisationen (Armstrong, 2020). Det är just den anställdas anknytning till organisationen som påverkar en individs avsikt att stanna eller lämna en organisation. Utöver identifikation och anknytning handlar organisatoriskt engagemang om en anställds villighet att anstränga sig till fördel för organisationen (Appelbaum et al. 2000).

En organisation kan med hjälp av flera olika policyer och faktorer påverka de anställdas nivå av organisatoriskt engagemang. Anställda är mer engagerade i sin organisation då de regelbundet får den fortbildning de behöver, är nöjda med karriärmöjligheterna, tycker att deras ledare är bra med människor, anser att arbetsuppgifterna är tillräckligt utmanande, tycker organisationen hjälper dem att skapa en sund relation mellan arbete och fritid och är nöjda med kommunikationen inom organisationen (Purcell, 2003). Som synes går flera av dessa faktorer hand i hand med både motivation och arbetstillfredsställelse och korrelerar på så sätt med varandra.

Crawford et al. (2013) har även undersökt vad som ökar anställdas engagemang i organisationen de arbetat i och har sammanställt olika drivande faktorer när det kommer till organisatoriskt engagemang. En av drivkrafterna är utmaningar inom arbetet. För att högt engagemang ska uppnås måste arbetets omfattning helst vara brett, ansvaret stort och även arbetsbördan stor. Detta förbättrar enligt Crawford et al. (2013) en anställds

engagemang eftersom det skapar möjlighet för prestationer och personlig tillväxt. Även autonomi är en drivande kraft i anställdas engagemang. När en anställd ges frihet, självständighet och omdöme i att planera och utföra sitt arbete leder det till en känsla av ägande och kontroll, som förstärker anställdas engagemang till organisationen (Crawford et al. 2013).

Även variation och respons ökar enligt Crawford et al. (2013) anställdas engagemang. Detta innebär arbeten med varierande uppgifter och möjligheten till tydlig och direkt respons på den anställdas prestation. Anställdas lämplighet för arbetet och organisationen spelar också en stor roll för engagemang. Att en anställd passar in i en organisations arbetsmiljö innebär att hen är lämplig för arbetet i sig och organisationen samt att hen överensstämmer med ledare och kollegor. Vidare ökas en anställds engagemang då hen vet att det finns en möjlighet för avancemang, eftersom detta skapar mening för arbetet. Tills sist påverkar olika belöningar och erkännande anställdas engagemang genom att både direkt och indirekt fungera som erkännande för en individs satsningar för organisationen (Crawford et al. 2013).

Som Crawford et al. (2013) hävdar stärks en anställds engagemang genom att det erbjuds möjlighet till utveckling inom organisationen. Detta antagande förstärks även genom andra studier som påstår att speciellt kunskapsutveckling är en av de största faktorer för att öka anställdas engagemang och undvika att de väljer att byta organisation. Möjligheten för anställda att lära sig nya saker genom sitt arbete är mycket avgörande för deras engagemang. Det är dessutom viktigt att komma ihåg att engagemang är en dubbelriktad relation. När en organisation erbjuder möjlighet till utveckling och uppmärksammar anställdas kunskap, visar de att de är engagerade i sina anställda, vilket i sin tur får anställda att knyta an vid organisationen. Denna möjlighet till utveckling resulterar i att anställda eventuellt kan nå vad Maslow kallar den högsta nivån av en individs behovshierarki, det vill säga en känsla av självförverkligande (Naim & Lenka, 2018).

Enligt Lowe et al. (2008) finns det några enkla sätt att förstärka generation Y:s engagemang och därmed öka chansen att behålla dem. Individer i generation Y vill att deras arbete är utmanande och meningsfullt, och vill därför veta hur deras arbete påverkar företaget. För att uppfylla detta bör organisationer involvera individer i generation Y i

beslutsfattande och aktivt fråga efter deras idéer. En öppen dörr-policy samt att uppmuntra anställda att närma sig ledningen med respons ökar även högst sannolikt generation Y:s engagemang för organisationen de arbetar i. Till sist framhäver Lowe et al. (2008) även att flexibilitet i arbetet ökar generation Ys engagemang: bäst resultat når en arbetsgivare genom att låta anställda som hör till generation Y utföra sitt arbete på sitt eget sätt för att nå ett förväntat resultat.

2.2.2.1 Värderingar

En individs egna värderingar styr långt hurdan organisation och arbetsplats hen vill arbeta på (Bretz & Judge 1992). Om inte individens och organisationens värderingar stämmer över ens med varandra kommer det enligt empiriska undersökningar att påverka hur engagerad hen är i organisationen (Lent et al. 2020; Rounds, 1990), vilket i sin tur spelar en stor roll då en anställd säger upp sig (Meglino et al. 1989). Individens värderingar som styr hennes val inom arbetet, behöver inte enbart vara arbetsrelaterade, utan även värderingar som har att göra med ens privatliv spelar en stor roll.

Med arbetsrelaterade värderingar hänvisar man till övertygelser som hänför sig till önskvärda sluttillstånd så som till exempel hög lön, eller beteenden som att arbeta med människor. De olika arbetsmålen är ordnade efter vilken betydelse de har som vägledande principer för att utvärdera arbetsresultat, inställningar samt för att välja bland olika arbetsalternativ. De arbetsrelaterade värderingarna går hand i hand med grundläggande individuella värderingar, men är mer specifika yttranden av de grundläggande värderingar varje individ har (Ros et al. 1999). Till exempel kan en individuell icke-arbetsrelaterad värdering, så som var man vill bo, påverka valet av arbetsplats. Värderingar utgör en mycket viktig del både av en individs privatliv, och ens arbetsliv, eftersom de hämtar med sig en viss betydelse, riktning och vägledning till arbetet som inte organisationer eller individer kunde klara sig utan (Singh et al. 2011).

De arbetsrelaterade värderingarna samt vad arbetstagarna förväntar av sin arbetsgivare har förändrats under flera generationers tid. Tidigare var individerna glada ifall de fick ett jobb, och när de fick ett höll de starkt fast vid det. Med tiden har arbetstagarna blivit

alltmer högre utbildade och skapat högre krav på både dem själva och sina arbetsgivare. Från att ha gett allt till sitt arbete, värderar individer i dagens läge även livet utanför arbetet mycket högt, i vissa situationer till och med högre. Denna förändring i värderingar har format om arbetsmarknaden och tvingat organisationer samt arbetsgivare att tänka i nya banor. Idag kan inte företag överleva enbart med tanken att göra vinst, utan de måste även koncentrera sig på arbetstagarnas värderingar gällande ärlighet, rättvisa och etiska praktiker (Singh et al. 2011).

En individs arbetsrelaterade värderingar delas in i olika kategorier. Värderingarna kan antingen vara så kallade inre- eller yttre värderingar, sociala eller självförstärkande. De yttre värderingarna har att göra med säkerhet eller materiella värderingar och är en konsekvens av arbetet så som lön eller arbets säkerhet. Däremot har de inre värderingarna att göra med självförverkligande och förekommer genom arbetsprocessen. Exempel på detta är intellektuell stimulering och olika utmaningar i arbetet. Sociala värderingar omfattar relationer samt samhörighet på arbetsplatsen och självförverkligande värderingar har att göra med prestige och makt (Singh et al. 2011).

Forskare argumenterar aningen olika när det kommer till generation Y och vad de värdesätter i sitt arbete. Ett vanligt antagande är att yngre generationer så som generation Y värderar de inre värderingarna högre än yttre värderingar. Det finns dock undersökningar som även visar att de yttre värderingarna kunde föredras av generation Y (Quiri et al. 2014). Twenge et al. (2010) argumenterar att generation Y är materialister och prioriterar därför materiella egendomar högre än vad de så kallade baby boomers (generationen född mellan 1946–1964) gjorde i samma ålder. Detta bottnar sig i att generation Y under sin uppväxt varit med om att deras föräldrar upplevt ekonomiska svårigheter. Generation Y:s formbara år har innehållit mycket ekonomisk osäkerhet och till och med kriser som lett till att de värderar yttre aspekter så som kompensation högre än deras föräldrar (Twenge et al. 2020).

Andra forskare hävdar däremot att generation Y skulle uppskatta de inre värderingarna med ett arbete lika mycket, om inte till och med mera än de yttre värderingarna. Dessa

forskare beskriver generation Y som den kohort som ser förbi att bara tjäna pengar och strävar i stället för att ha ett meningsfullt arbete som är utmanande, intressant och stimulerande inombords (Quiri et al. 2014). Vidare anses generation Y attraheras till en organisations värderingar och mission och föredrar att gå med i och stanna i ett företag som erbjuder mening för arbetet i stället för enbart pengar (Tulgan, 2009). Denna preferens i de inre värderingarna grundar sig enligt forskare i generation Y:s positiva självbild och att de tillskrivits en föreställning om självförverkligande. Detta gör att generation Y mer sannolikt stannar kvar i ett arbete som är utmanande och möjliggör användning av deras fulla potential (Wong et al. 2008).

De sociala värderingarna är även en väsentlig del av generation Y:s värderingar gentemot arbetsplatsen. De är dock både bekymrade och motiverade över aspekter som att integrera med andra människor på arbetsplatsen (Wong et al. 2008). Vidare föredrar generation Y sociala belöningar i sitt arbete vilket leder till en förväntan om att ha en hänsynsfull och stödjande förman som handleder på ett sätt som upprätthåller en god relation med de underordnande. En social belöning för generation Y kunde även helt enkelt vara att arbetsplatsen betraktar att ha roligt som en grundläggande praxis, för att arbetsmiljön skall vara så vårdande som möjligt (Wong et al. 2008). Att arbeta på en arbetsplats som är rolig betraktas som mycket viktig av generation Y, men förutom detta kräver de kontinuerligt vägledning och uppföljning i sitt arbete, vilket uppnås genom övervakning och stöd av förmannen (Lamm & Meeks, 2009).

Inom de självförverkligande värderingarna uppskattar generation Y framför allt avancemang, erkännande, prestige och auktoritet. Generation Y letar efter snabba framsteg i organisationer, då de har en känsla av berättigande. Detta driver generation Y till att kräva framsteg i organisationen oavsett deras prestation. Jämfört med andra generationer är generation Y även den generation som gärna har mera auktoritet på arbetsplatsen. Allt detta grundar sig i det ökade behovet av självförverkligande som generation Y besitter (Twenge et al. 2010). I en studie utförd av Cennamo and Gardner (2008) framkom det att det för tillfället förekommer en svag anpassning mellan generation Y och utbudet av de ovannämnda värderingarna angående självförverkligande, vilket har påverkat avsikten att säga upp sig.

Förutom de hittills nämnda värderingarna är balansen mellan arbete och fritid en genomgående värdering som kommer fram i flera olika undersökningar och som understryks av de flesta som tillhör generation Y (DeVaney 2015, Kafi 2012). Detta anses vara kopplat till att generation Y i allmänhet är mycket familjefokuserade (Smith & Nichols, 2015). Flera forskare hävdar att denna starka betydelse av familj härstammar i att generation Y under deras tillväxt varit med om flera förskräckliga händelser så som terrorism, naturkatastrofer och skolskjutningar. Dessa katastrofer har troligen inte drabbat individerna personligen, men generation Y har fått bevittna dessa i real tid genom nyheter och annan media. En oro för att någonting hemskt skall hända någon nära har resulterat i att generation Y generellt vill spendera mer tid med sin familj än tidigare (Kultalahti, 20).

Förutom sin familj, värdesätter även generation Y sin hälsa och nära vänrelationer, vilket gör balansen mellan arbete och fritiden ännu viktigare. Detta har lett till att flera företag börjar erbjuda möjligheter till att sporta under arbetsdagen och arbeta mer flexibelt för att enklare få arbetet att gå ihop med privatlivet (Kafi et al. 2012; Campbell et al. 2010). Enligt undersökningar är flera inom generation Y villiga att byta arbetsplats enbart för att kunna uppnå vad de anser är ett bra liv (DeVaney, 2015).

Generation Y värderar även innehållet i själva arbetet samt konsekvenserna av sitt arbete mycket högt (De Hauw & De Vos, 2010; De Vaney, 2015). Det är mycket viktigt för individer i generation Y att deras arbete är meningsfullt och ger glädje åt dem. Generation Y värderar dessa aspekter mycket högre än tidigare generationer, till och med högre än den finansiella nyttan. Som tidigare nämnts är individer i generation Y mycket socialt medvetna, och värderar därför organisatoriskt ansvar högt och vill gärna arbeta med sådant som är socialt ansvarsfullt (Smith & Nichols, 2015). Sharon De Vaney (2015) har i sin artikel *Understanding the Millenials* för *Journal of Financial Service Professionals* skrivit att flera från generation Y planerar att byta arbetsplats frekvent. De Vaney (2015) nämner även att en person som han diskuterat med från generation Y konstaterade att hon bytt arbetsplats flera gånger på grund av att ingen berättade för henne varför det hon gjorde hade betydelse.

Lee Caraher (2015) beskriver bra i sin bok *Millennials & Management: The essential guide to making it work at work* generations Y:s tankesätt samt attityder gentemot arbete genom att konstatera ”It is not a question of whether or not they are right for the job, it’s a question of is the job right for them”. På svenska skulle man kunna säga att det för generation Y inte handlar om ifall personen är den rätta för arbetet, utan ifall arbetet är det rätta för personen. För att kunna påverka sitt arbete samt vilka följer deras arbete har, arbetar individer i generation Y hellre inom mindre företag där de har en mera praktisk roll och kan göra en större inverkan (DeVaney, 2015).

Det är viktigt att organisationer är medvetna om överensstämmelsen mellan företagets och de anställdas arbetsvärderingar. Överensstämmelsen mellan värderingarna handlar till stort sätt om hur en individ passar in i miljön på organisationen. Eftersom de flesta högre positioner innehas av äldre generationer, upplever generation Y ofta att de passar in sämre i en organisation. Detta leder ofta till att anställda som tillhör generation Y överväger att säga upp sig och leta efter en organisation vars värderingar passar bättre in på deras egna (Queiri et al. 2014).

2.2.2.2 Utveckling och lärande på arbetsplatsen

Möjlighet till utveckling och lärande på arbetsplatsen påverkar mycket positivt på engagemang och därmed även intentionerna för anställda att stanna kvar i en organisation (Crawford et al. 2013; Johari, 2012). Utvecklingen kan handla om både professionell utveckling och självutveckling (Aruna & Antiha, 2015). Utveckling och lärande definieras som formella aktiviteter erbjudna av en organisation för att hjälpa sina anställda att **skaffa** sig den kunskapen och erfarenheten som behövs för att utföra deras nuvarande och kommande arbetsuppgifter (Johari et al. 2012).

Förutom att arbetstagaren genom fortbildning får de rätta kunskaperna och således ökar sitt engagemang till organisationen, visar detta även tecken på att organisationen är färdig att satsa på sina arbetare vilket i sin tur ökar anställdas engagemang till organisationen. Dessutom kan utveckling oh lärande av specifika färdigheter i en organisation höja dess

produktivitet och genom det även lönerna för de anställda, vilket fungerar som ett incitiv för arbetstagare att stanna (Johari, 2012).

Det har blivit alltmer viktigare för organisationer att fokusera på detta i och med att generation Y anses vara den högst presterande generationen någonsin och suktar hela tiden efter att utvecklas och lära sig något nytt (Weyland, 2011). Generation Y söker sig medvetet till organisationer som kan erbjuda breda utvecklings och lärande möjligheter. Genom att ständigt uppgradera deras kunskaper och kompetens eftersträvar individer i generation Y att ständigt vara attraktiva på arbetsmarknaden (Naim & Lenka, 2018). Dessa aspekter gör att det är viktigt för organisationer idag att kontinuerligt satsa på anställdas utveckling och lärande, inte bara då en ny arbetstagare börjar (Weyland, 2011).

När det kommer till individer i generation Y är det lämpligast att använda sig av utvecklingsmetoder som stöder deras individualism, erbjuder variation och har betydelse. En annan god praktik som stöder en anställds utveckling är olika slags mentorprogram. Mentorprogram hjälper individer i generation Y i deras aktuella uppgifter men också att se förbi deras omedelbara roll och förstå vad som eventuellt kan vänta dem i framtiden. Eftersom generation Y:s föräldrar tillhör den så kallade efterkrigsgenerationen (födda 1946–1964) skulle en mentor från denna generation högst sannolikt passa bra ihop med generation Y och ha en positiv effekt på dem (Weyland, 2011).

2.2.2.3 Avancemang

Möjligheten för representanter ur generation Y att avancera inom sitt arbete och gå framåt i sin karriär är återkommande faktorer då det kommer till att engagera sina anställda. (Aruna & Anitha, 2015). I själva verket är karriärplanering mycket relevant för just generation Y i och med att karriärutveckling är en av de största orsakerna till att personer under 30 år, alltså personer som är i början av sin karriär, väljer att byta organisation (Armstrong, 2020). Denna generation letar jämnt efter nästa steg att ta och är ivriga att snabbt avancera till förmanspositioner (Mihalcea, 2017).

Avanceringsmöjligheter är en mycket övervägande faktor då en anställd funderar på att byta till en annan organisation. När anställda från generation Y känner att de bemästrar sitt nuvarande arbete, kommer de att snabbt gå vidare till nästa organisation (Aruna & Anitha, 2015). Anställda från generation Y bör känna att organisationen uppskattar deras kunskaper och att det finns en chans för avancemang inom organisationen. Allt detta ökar individernas i generation Y:s engagemang för organisationen de arbetar i och kommer hålla dem längre intresserade och motiverade att stanna kvar (Aruna & Anitha, 2015).

Karriärutveckling är även en del av livslångt lärande i en organisation eftersom en person genom förändringar i arbetet får lära sig nytt och utvecklas. Därför är det viktigt för organisationer att genom avancemang ge en möjlighet för anställda att få nya utmaningar och uppgifter att ta hand om (Johari, 2012). Möjligheten till avancemang inom en organisation tillfredsställer även generation Y:s särskilda behov av att ständigt stimuleras och utmanas i sitt arbete (Weyland, 2011).

Något som stöder karriärplanering och ger en bra möjlighet till karriärutveckling är *Talent Management* (Mihalcea, 2017). För organisationer hänvisar *Talent Management* till processen att säkerställa att de har de talangfulla individerna som de behöver för att uppnå deras företagsmål (Armstrong, 2020). Tansley och Tietze (2013) definierar *Talent Management* som strategier och protokoll för att systematiskt attrahera, identifiera, utveckla, behålla och anställa individer med hög potential och som är av stort värde för organisation. *Talent Management* innehåller flera vanliga HRM-processer så som utvärdering, ledarskapsutveckling, avanceringsplanering och karriärplanering. Vad har detta för värde för de anställda i organisationen? *Talent Management* handlar om att hitta den rätta personen till det rätta jobbet vid det rätta tillfället och behålla den så länge den passar in i organisationen. (Iles et al. 2010). Om en anställd är vid fel position och organisationen inte har några planer att överse personens talang eller möjlighet att avancera, kommer hen att börja leta efter möjligheter annanstans. *Talent Management* är alltså viktigt både ur organisationens och individens synvinkel, och därför finns det stora incitament för organisationer att fokusera på detta.

Talent Management visar för anställda att organisationen vill satsa på sina anställda genom att koncentrera sig på att utveckla och identifiera deras kunskap och höga potential (Zhang & Stewart, 2017). När en organisation ser till att fokusera på detta, kommer de anställda att känna sig betydligt mer fästa vid organisationen och villiga att stanna kvar (Narayanan et al. 2019). Genom att organisationen inser värdet av individuella anställda, förser dem med möjlighet till utveckling och behandlar dem rättvist kan de reagera på en anställds behov av att avancera och erhålla nya utmaningar, som i värsta fall kan få en arbetstagare att säga upp sig.

Karriärplanering och -utveckling är alltså något en organisation bör arbeta med kontinuerligt och göra tydligt för de anställda. De är ofta för sent att börja leta efter avanceringsmöjligheter då en anställd bestämt att säga upp sig.

2.2.2.4 Balans mellan arbete och fritid

Som tidigare nämnts motiveras individer i generation Y av både flexibla arbetstider och arbetssätt, eftersom de värderar sin familj och fritid mycket högt (Kultalahti & Viitala 2014). Detta påverkar även deras krav på en flexibel arbetstid och en sund balans mellan arbete och fritid. Generation Y är inte mera färdig att ägna all sin tid åt arbete utan lägger mera värde i socialt umgänge med vänner, familj och andra gemenskaper (Buzza, 2017).

Balans mellan arbete och fritid innebär att behålla en tillräcklig grad av tillfredställelse både på arbetet och hemma (Wood et al. 2020). Denna balans mellan arbete och fritid spelar en väsentlig roll när det kommer till psykologisk, emotionell och kognitiv stabilitet hos medarbetarna. Arbetsförhållanden kan djupgående påverka en anställds icke-arbetsrelaterade livssituation och vice versa. Denna relation kan ha både positiva och negativa effekter på en individs välmående (Wood et al. 2020).

En konflikt eller obalans mellan arbete och fritid kommer långsiktigt inte att varken gynna den anställda eller organisationen hen arbetar i. När en individ under en längre tid arbetar långa dagar, kommer det att resultera i stress och utmatning som direkt korrelerar med en anställds intentioner att säga upp sig. Å andra sidan, om en organisation tar hänsyn till att skapa en sund relation mellan arbete och fritid kan det leda till ökat engagemang hos medarbetarna (Jaharuddin & Zainol, 2019). En god balans mellan arbete och fritid bidrar till ökad energi, effektivitet och en positiv attityd bland medarbetarna vilket ökar deras motivation till att vara engagerade i sitt arbete (Wood et al. 2020).

Ur företagets synvinkel innebär balans mellan arbete och fritid satsningar i olika policyer och processer för att minska medarbetarnas stress och hjälpa till med att balansera mellan arbete och fritid. Det är inte enbart tidsgränser och konflikter i arbetet som leder till stress, utan även en hektisk vardag kan få en anställd att bli stressad. När en medarbetare har det stressigt både på arbetet och på fritiden kommer det påverka både hennes mentala och fysiska hälsa. Anställda som har en osund relation mellan arbete och fritid rapporteras vara mer utmattade, vilket i värsta fall kan leda till att en individ går in i väggen. När en anställd känner sig psykiskt utmattad ökar sannolikheten väsentligt för att hen ska lämna sitt arbete (Buzza, 2017).

Balansen mellan arbete och fritid är även ihopkopplad med medarbetarens engagemang. Både arbete och familjeliv kräver mycket tid, energi samt emotionell ansträngning och därför hävdar studier att en individs personliga liv avsevärt influerar dess engagemang gentemot sitt arbete och vice versa. Balansen mellan arbete och fritid och medarbetarens engagemang har alltså en ömsesidig relation där båda inverkar på varandra. Om en medarbetare inte har tillräckligt med resurser i sitt arbete, kommer de mindre sannolikt att uppfylla deras skyldigheter gentemot sin familj, vilket resulterar i en konflikt mellan arbete och fritiden. Å andra sidan, om en individ har tillräckligt med tid för att ta hand om sina familjeansvar, kommer hen vara mer engagerad i sitt arbete (Wood et al. 2020).

Under det senaste årtiondet har gränsen mellan arbete och fritid blivit alltmer suddig som ett resultat av förändrade familjestrukturer, kvinnors ökande deltagande i arbetslivet och teknologiska förändringar som tillåtit medarbetare att arbeta på distans (Wood et al. 2020). Här är det även nyttigt att nämna att den globala pandemin som pågått under de senaste två åren, även sannoligen haft en inverkan på gränsen mellan arbete och fritid.

2.3 Sammanfattning

Min teoretiska referensram är uppbyggd på två olika huvudfaktorer: arbetstillfredsställelse och engagemang. Enligt den tidigare forskning jag läst in mig på är dessa två de största påverkande faktorerna när det kommer till att anställda väljer att säga upp sig och byta arbetsplats. Både arbetstillfredsställelse och engagemang är större helheter som påverkas av en mängd olika aspekter och därför har jag delat in dem i mindre teman. En anställds arbetstillfredsställelse påverkas av motivation, belöning och erkännande samt ledarskap. Engagemang påverkas däremot av värderingar, utveckling och lärande, avancemang och balans mellan arbete och fritid. I samband med arbetsplatsbyte kan det handla om antingen om att någon av dessa aspekter är bristfällig hos den nuvarande organisationen eller att någon av dessa aspekter lockar en individ till den nya organisationen.

3 MIN STUDIE

I detta kapitel diskuterar jag mitt metodval och motivera varför jag valt att utföra just denna typ av studie. Jag speglar mitt metodval mot mitt syfte, mitt teoretiska perspektiv samt allmänt mot vilken sorts information jag vill få fram. Som jag tidigare nämnt, har de flesta studierna om anställdas orsaker att säga upp sig och byta organisation varit kvantitativa, det vill säga studier som omvandlats till siffror och på så sätt varit mätbara. Jag använder mig i stället av en kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer, där deltagarna fått berätta om sina egna erfarenheter av, tankar om och känslor kring att säga upp sig och byta organisation.

3.1 Metodval

Enligt Trost (2005) bör valet av metod ske i anslutning till valet av det teoretiska perspektivet och i anslutning till den aktuella frågeställningen. Det första, men mycket självklara, valet för mig var att välja mellan att göra en kvantitativ eller kvalitativ studie. Med hänsyn till min frågeställning och mitt syfte är en kvalitativ forskningsmetod det som ger mig svar på mina frågor. Eftersom mitt syfte är att förstå hur individer resonerar då de väljer att byta arbetsplats, skulle inte en kvantitativ undersökning hjälpt mig i detta fall. En kvantitativ undersökning skulle enbart låst mig vid ett antal förutbestämda svar som studieobjekten skulle välja mellan.

Det var alltså ett självklart val för mig att använda mig av en kvalitativ forskningsmetod, eftersom den möjliggör studiet av känslor, upplevelser, tankar och intentioner vilket är centralt i min studie (Ahrne & Svensson, 2015). Kvalitativ forskning fokuserar på öppen och mångtydig empiri som utgår ifrån studiesubjektens perspektiv, inte forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som ska stå i centrum (Alvesson & Sköldberg 2017). Detta är ett mycket viktigt kriterium för min forskning eftersom jag genom min studie vill få reda på vad som i verkligheten ligger som orsak till att individer väljer att säga upp sig och byta organisation, och eventuellt hitta aspekter och dimensioner som inte tidigare kommit fram. Det går med hjälp av de tidigare, till största del kvantitativa, undersökningarna, säga att arbetstillfredsställelse, organisatoriskt engagemang,

motivation och värderingar påverkar en anställds avsikter att säga upp sig, men det finns mycket mindre kunskap om hur individerna resonerar kring dessa särskilda aspekter och hur var och en påverkar deras beslut att säga upp sig. Eftersom kvalitativa forskningsmetoder strävar efter att nå kännedom om fenomen som handlar om individer och situationer i dessa individers sociala verklighet, kan vi med hjälp av denna metod försöka besvara de ovanstående frågorna.

Av de olika kvalitativa forskningsmetoderna har jag valt att utföra intervjuer, eftersom ändamålet med intervjuer är att få fram träffande och beskrivande information om hur andra människor upplever sin livssituation. Dessutom ger en intervju insikt om informantens egna erfarenheter, tankar och känslor, vilket jag strävar på att få fram i min undersökning (Johnsons, 2013). En intervju i forskningssyfte bygger på vardagslivets samtal men är ett mer professionellt samtal där kunskap konstrueras i interaktion mellan intervjuaren och den intervjuade. Syftet med en kvalitativ forskningsintervju är att förstå ämnen från den levda vardagsvärlden ur den intervjuades egna perspektiv (Kvale och Brinkmann, 2020). Detta är precis vad jag försöker eftersträva efter med min studie. Att förstå mina informanternas erfarenheter om att byta organisation. Detta är något som de själva beslutat och levt igenom, inte något de gjort i ett experiment eller forskningssyfte.

Efter att ha valt att använda mig av intervjuer som min kvalitativa forskningsmetod, måste jag ännu välja vilken form av intervjuer som passar bäst för min studie. Ett sätt att skilja på olika former av intervjuer är att se på deras olikheter gällande graden av struktur. En intervju kan antingen vara öppen, strukturerad eller någonting där emellan, som ofta kallas semistrukturerad intervju. När man väljer hur strukturerad intervju man vill utföra är det viktigt att man har klart för sig vilken sorts information man vill få reda på av informanterna, eftersom de olika intervjuformerna ger olika information. I den öppna intervjun ställer man frågor om hurdant något är och vilken mening det har. På så sätt kan man genom den öppna intervjun fånga informantens uppfattning och upplevelser om ett fenomen. I de öppna intervjuer definierar och avgränsar informanten själv fenomenet jämfört med strukturerade intervjuer där fenomenet är i förväg bestämt (Lantz, 1993). Mitt syfte och det jag vill få information om, ligger nog någonstans mellan dessa två intervjuformer. Jag har ju ett på förhand bestämt fenomen jag vill intervjuas om, men jag

vill trots allt ge informanten möjligheten att fritt berätta om sina erfarenheter, utan att alla individers svar måste följa samma struktur.

I öppna intervjuer beskriver den tillfrågade fritt sitt sätt att uppfatta ett fenomen, resonerar med sig själv och beskriver sammanhang som han eller hon anser är viktiga för beskrivningen av fenomenet. Informanten beskriver alltså sin egen bild av verkligheten och intervjun ger data som ökar förståelsen för människors subjektiva erfarenheter (Lantz, 1993). I min studie är jag precis intresserad av att få reda på hur de olika personerna jag intervjuar resonerat kring sitt byte av organisation. Jag vill höra deras subjektiva erfarenheter om att säga upp sig och byta organisation, eftersom tidigare forskning för det mesta enbart letat efter bekräftelse på förutbestämda fenomen, i form av kvantitativa undersökningar. Dock har jag på grund av denna tidigare forskning redan en hel del förkunskap om ämnet, som gör att jag vill få en del mer specifika svar på frågor som grundar sig i det jag redan vet om att byta organisation. Mängden förkunskap är också en faktor som kan hjälpa att välja rätt intervjuform. **Ju** mindre förkunskap man har, desto lämpligare är det med en mer öppen intervju (Lantz, 1993). Eftersom det redan finns betydligt med information om de vanligaste orsakerna till att säga upp sig och byta organisation, skulle jag inte dra så stor nytta av att utföra alldeles öppna intervjuer. Av denna orsak har jag valt att utföra semistrukturerade intervjuer, som ger mig möjligheten att på basen av min förkunskap, driva intervjuerna inom ett visst tema, och försöka få djupare svar på det vi redan vet om fenomenet.

3.2 Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerade intervjuer definieras av Bryman (2018) genom att hävda att forskaren har en lista över förhållandevis specifika teman som skall beröras under intervjun, men att intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. I semistrukturerade intervjuer använder forskaren sig ofta av en intervjuguide, där hen framställt frågor som kommer ställas under intervjun. Frågorna behöver inte ställas i samma ordning för alla intervjupersonerna och dessutom kan forskaren tillägga någon fråga om den anknyter till något som intervjupersonen sagt. Strukturen i denna sorts intervjuer är alltså mycket flexibel (Bryman, 2018). Flexibiliteten i semistrukturerade gör det möjligt för

intervjupersonerna att ta upp teman som de tycker är speciellt betydelsefulla för intervjuens syfte. För min studie betyder detta att personerna jag intervjuer kan komma med aspekter och orsaker till att byta organisation, som jag inte själv vet att fråga om. På grund av tidigare forskning kring fenomenet, kan jag ställa frågor som berör orsakerna som det redan finns kunskap om, men med hjälp av semistrukturerade intervjuer kan jag få reda på beskrivningar av händelseförlopp och situationer som färdigformulerade frågor inte skulle ge mig (Ahrne & Svensson, 2017). Därför är det viktigt att låta intervjun röra sig i olika riktningar, enligt vad intervjupersonen tycker är relevant för fenomenet (Trost, 2005).

Trots sin frihet och flexibilitet kännetecknas semistrukturerade intervjuer av att de har ett tydligt fokus och att den handlar om ett tydligt tema (Trost, 2005). Därför föredrar Trost (2005) benämningen fokusintervjuer framför semistrukturerade intervjuer. Eftersom jag har ett tydligt fokus i min intervju och strävar efter att hitta svar på varför personer bestämmer att säga upp sig och byta organisation, är det nödvändigt för mig att kunna använda mig av färdigframställda specifika frågor, som intervjupersonen sedan kan svara på fritt.

För att materialet från en intervju skall bli så rikt som möjligt, hävdar Monica Dalen (2015) att det gäller att ställa frågor på ett sådant sätt att informanterna öppnar upp sig och med egna ord berättar om sina upplevelser så fritt om möjligt. Detta nås ofta bra genom att be informanterna att beskriva något. Därför har jag i min intervjuguide valt att ställa frågor där de skall beskriva hur de upplevt vissa faktorer i deras arbete.

3.3 Mitt urval

Ahrne och Svensson (2017) hävdar att det inte på samma sätt finns specifika regler då man utgör en kvalitativ intervju, som det finns när man gör större kvantitativa statistiska undersökningar. Dock kan man inte bortse från att det finns vissa urvalsproblem då man gör kvalitativa intervjuer och att man måste tänka över hur man väljer ut dem som ska intervjuas.

När jag har valt mitt urval har jag som metod i första hand använt mig av ett så kallat bekvämlighetсурval. Detta innebär att mitt urval bygger på objekt som varit nära och enkla till hands. Fördelarna med denna urvalsmetod är att den är gynnsam i både tid och kostnad. Dessutom använde jag mig till en del också av en så kallad snöbollsurval, där några av mitt urval rekommenderat personer som även skulle vara lämpliga för min studie. Fördelen med denna metod är även att den är snabb och billig. Dessutom kan det vara en lägre tröskel för studieobjekten att tacka ja då de har blivit rekommenderade via en bekant. Nackdelarna med dessa urvalsmetoder är att de inte går att generalisera resultaten över en större population eftersom vi inte vet vilken population detta stickprov är representativt för (Bryman & Bell, 2017). Alvehus (2013) hävdar även att studier gjorda med bekvämlighets- och snöbollsurval avspeglar en viss kohort snarare än ett större fenomen.

Efter mina urvalsmetoder kom jag fram till att först intervjua 6 personer, och se hur mycket material dessa kommer ge mig. Ifall dessa 6 intervjuer inte skulle ha varit tillräckligt rikliga skulle jag ha ytterligare intervjuat några till. Intervjuerna var mellan 1 och en och en halv timme långa, vilket gav mig tillräcklig mättnad för att utföra en analys. Eftersom jag ville att intervjuerna skulle vara utförliga och jag inte hade alltför stora resurser i form av tid, var denna urvalsstorlek passande för min studie och dess ändamål.

Intervjupersonerna var i olika åldrar och kön men alla tillhör generation Y. Ena delen av informanterna är födda under 80-talet, och andra delen under 90-talet, vilket gör att en del varit längre inne i arbetslivet medan andra bara har några års erfarenhet. Eftersom det enbart handlar om maximalt 15 år, har informanterna ändå arbetat under likadana arbetsförhållanden.

Jag har valt avgränsa min studie till att intervjua personer med en tredje stadiets utbildning, det vill säga en yrkeshögskoleutbildning eller universitetsutbildning, för att personerna ska ha en mer likadan utgångspunkt och arbeten med liknande förhållanden och ansvarsnivå. Utöver detta spelar det inte någon roll var eller med vad man arbetat,

eftersom jag är intresserad över hur personerna resonerar kring att säga upp sig och inte vilka organisationer de varit en del av. För att informanterna skall ha sina tankar och upplevelser av att säga upp sig och byta organisation i ett så färskt minne som möjligt, har jag valt att enbart intervjua personer som varit med om detta under de två senaste åren.

3.4 Intervjuerna

Som sagt, använde jag mig av semistrukturerade intervjuer där jag la upp en intervjuguide för intervjuerna, men justerade den sedan under intervjuernas gång beroende på hur intervjupersonen svarade på frågorna. Detta gjorde att intervjuerna flöt på naturligt och jag kunde reagera på intervjupersonens svar och ställa tilläggsfrågor vid behov. Eftersom jag ändå ville få reda på intervjupersonernas åsikter och erfarenheter och vissa specifika aspekter om den litteratur jag läst, var intervjuguiden ett fungerande sätt att inkludera frågor om dessa saker. Dessutom hjälpte intervjuguiden diskussionerna att framskrida och inte trampa på plats.

Som Annika Lantz (1993) hävdar är det viktigt att intervjuguiden stämmer överens med studiens syfte för att studien skall vara så tillförlitlig som möjligt. Därför tog jag fram intervjuguiden i enlighet med mitt syfte, min teoretiska referensram och den litteratur jag inkluderat i min studie. Jag hade tydliga teman som jag ville inkludera i min intervju och började med basis på dem formulera frågor till min intervjuguide. Intervjuguiden finns att ses som bilaga på både svenska och finska sidorna 80–83.

Jag började intervjun med att förstås presentera mig själv och ändamålet för intervjun och min studie. Jag berättade även lite om mig själv, för att öppna en öppen diskussion och skapa ett förtroende mellan mig och den jag intervjuade. Monica Dalen (2015) hävdar att de inledande frågorna bör vara sådana att de för informanten att må bra och känna sig avslappnad. Därför ställde jag även intervjupersonen först några allmänna frågor om bland annat att vem de är, vilken utbildning de har, hur deras familj ser ut och kort hur deras karriär sett ut. Dels för att kunna tolka personernas svar bättre senare i intervjun,

dels för att skapa en bra grund för att gå in på mer detaljerade frågor senare i intervjun. Personerna jag valt att intervjua hade ställt upp mycket gärna och det märktes även under intervjuernas gång, då de gärna öppnade upp sig om sina egna erfarenheter.

Jag utförde alla intervjuer på den intervjuades modersmål, vilket i detta fall var antingen svenska eller finska. Jag är tvåspråkig och talar båda dessa språk flytande, så det var naturligt för mig att genomföra intervjuerna på vilketdera språket som helst. Eftersom intervjuerna tog plats under en global pandemi utförde jag dem på distans, via videosamtal. Även om jag inte såg intervjuobjekten i person, kunde jag med hjälp av videosamtalet tolka deras ansiktsuttryck och även försöka göra stämningen till en sådan, som tillät dem att öppna upp sig. Jag hade bitt intervjupersonerna att välja en tid och plats som tillät dem att vara i fred, utan utomstående störningar eller en risk av att någon annan kunde höra vårt samtal. Detta hade alla inklusive jag tagit i beaktande, och vi kunde utföra intervjuerna ostört och med bra förbindelse. Jag bandade in alla dessa samtal med de intervjuades samtycke och transkriberade dem ordagrant för att sedan analysera innehållet i dem.

3.5 Analysmetod

Enligt Monica Dalen (2015) börjar analysprocessen i kvalitativa studier redan i ett tidigt skede, i själva verket under intervjufasen, där forskaren iakttar och observerar under samtalets gång. Detta märkte jag även att jag själv gjorde, och därför förde jag anteckningar både under intervjuerna och när jag transkriberade dem.

Efter att jag transkriberat de inspelade intervjuerna började sedan den mer systematiska bearbetningen och analysen av innehållet i mitt insamlade material. Eftersom jag så lätt redan under transkriberingsprocessen kunde urskilja tydliga teman bland informanternas svar, var det naturligt för mig att använda mig av en tematisk analysmetod för att analysera materialet. Tematisk analys innebär en metod där forskaren identifierar, analyserar och tyder mönster eller så kallade teman i kvalitativa data. Denna metod tillhandahåller tillgängliga och systematiska processer för att generera teman från

kvalitativt material. Tematisk analys tillåter forskaren att se och göra kollektiva eller delade åsikter och erfarenheter inom data begripliga. Att identifiera teman i data ger en ram för att organisera och rapportera forskarens analytiska observationer. Syftet med tematisk analys är utöver att sammanfatta materialet, också att identifiera och tolka viktiga egenskaper hos data, med hänsyn till forskningsfrågan. Inom denna analysmetod har forskaren en mycket aktiv roll i själva analysprocessen (Clarke & Braun, 2017).

De identifierade teman i data bygger på koder, som är de minsta analysenheterna. Dessa koder fungerar som byggstenar för de större meningsmönstren, det vill säga teman. Man kunde beskriva den tematiska analysen som ett tegelstenshus, där koderna utgör de enskilda tegelstenarna och teman väggarna och taket. Analysprocessen börjar vanligtvis just med att systematiskt gå igenom materialet genom att generera koder, som fungerar som förkortningar för forskaren för något som kan potentiellt vara relevant för studiens forskningsfråga (Clarke & Braun, 2015).

Fördelen med tematisk analys är dess flexibilitet. Inte enbart i form av teoretisk flexibilitet, utan även i form av forskningsfråga, urvalsstorlek och -struktur, datainsamlingsmetod och tillvägagångssätt för att skapa mening. Tematisk analys kan användas för att identifiera mönster inom och över/ i kors över data i relation till deltagarnas levda erfarenheter, åsikter och perspektiv samt beteende och praxis. Denna analysmetod är alltså mycket användbar för erfarenhetsbaserad forskning där man försöker förstå vad deltagarna tänker, känner och gör (Clarke & Braun, 2017). Med tanke på syftet med min studie och att jag just är efter personers erfarenheter och åsikter lämpar sig denna analysmetod ypperligt för mig. Den tematiska analysmetoden är även flexibel i den mån, att den går att användas både för att analysera mindre och större datamängd (Clarke & Braun, 2017).

3.6 Etiska aspekter

De etiska principerna i kvalitativ forskning brukar kretsa kring aspekter så som om det uppstår någon skada för deltagarnas del, konfidentialitet, samtycke, om man inkräktar

deltagarnas privatliv och om det förekommer någon form av bedrägeri, falska förespeglningar eller undanhållande av viktig information (Bryman & Bell, 2017).

Ingen av deltagarna har hamnat ut för någon skada som en följs av att de deltagit i min studie. En skada kunde möjligtvis ha kunnat uppstå ifall jag skulle publiceras deras identiteter och vilka företag de arbetat på eftersom de mycket öppet berättar om både positiva och negativa erfarenheter de upplevt på sina arbetsplatser. Jag utlovade därför mina informanter att behålla deras identiteter anonyma, och inte gå ut med namn, företag eller annat som direkt kan kopplas till dem. Alla informanter samtyckte i att vara med i studien samt visste vad den gick ut på och vilket dess syfte var.

Studien gick i själva verket nog in på informanternas privatliv, men enbart i den grad de själva var beredda att dela med sig av. Vissa informanter berättade mer om sitt privatliv än andra, vilket visar att det var upp till dem själva hur mycket de ville berätta. Jag som forskare inkräktade inte informanternas privatliv fysiskt eftersom intervjuerna hölls på distans och inte till exempel hemma hos dem.

Jag har bandat in alla intervjuer i sin helhet och transkriberat hela diskussionen för att inte gå miste om någon som helst information. Det går alltså att lyssna och läsa igenom allt material, vilket inte borde ge en möjlighet till att någon viktig information skulle falla bort. Jag har dessutom jämnt haft intervjumaterialet synligt för mig för att undvika falska förespeglningar.

3.7 Trovärdighet

Flera forskare har diskuterat huruvida de tre mest användbara begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet inom kvantitativa studier går att användas för att värdera en kvalitativ studies trovärdighet. En ståndpunkt är att använda dessa samma begrepp även när det handlar om en kvalitativ studie, men lägga mindre vikt vid frågor som berör mätning. Ett annat tillvägagångssätt är att använda aningen andra begrepp som motsvarar reliabilitet, validitet och generaliserbarhet inom kvantitativ forskning. För att undersöka

trovärdigheten av en kvalitativ studie har forskare föreslagit att man kunde använda begrepp som tillförlitlighet, pålitlighet, överförbarhet och konfirmering (Bryman & Bell, 2017). Jag kommer att diskutera trovärdigheten i min studie genom dessa fyra begrepp.

Motsvarigheten till intern validitet är tillförlitlighet och handlar i en kvalitativ studie till stor del om att det finns flera olika och tänkbara beskrivningar av den sociala verkligheten. Att skapa tillförlitlighet i resultaten innebär både att forskaren säkerställt att studien utförs i enlighet med de regler som finns och att man rapporterar resultaten till de personer som är en del av den sociala verkligheten som studerats för att bekräfta att forskaren tolkat verkligheten på rätt sätt (Bryman & Bell, 2017). Jag gjorde mitt bästa för att säkerställa att jag förstätt informanterna i min studie korrekt, genom att upprepa vissa saker de berättat, och frågat om jag förstätt dem rätt. Dessutom gav jag dem en möjlighet att även tillägga aspekter utöver de frågor jag förberett. På detta sätt gick jag inte heller miste om något relevant för att kunna uppfatta informanternas erfarenheter på ett så korrekt sätt som möjligt.

Pålitligheten kunde ses som motsvarigheten till reliabiliteten inom kvantitativ forskning. För att säkerställa pålitligheten i en kvalitativ studie bör forskaren anta ett granskande synsätt. Detta innebär att man säkerställer att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2017). Jag har i de föregående kapitlen utförligt beskrivit mitt val av metod, mitt urval samt hur jag utför mina intervjuer, vilket främjar pålitligheten av min studie.

Överförbarhet kunde jämföras med extern validitet i kvantitativa studier och innebär i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras till att gälla andra sociala situationer och sociala möjligheter. Eftersom kvalitativa studier och så även min studie, brukar innebära ett intensivt studium av en liten grupp individer som har vissa gemensamma egenskaper går det sällan att generalisera resultaten över en större population. Kvalitativa studiers syfte är i stället att fokusera på djup, inte på bredd, dvs. fokusera på mening i eller betydelse av den sociala verklighet som konstrueras (Bryman & Bell, 2017).

Som sagt går inte heller min studie att generaliseras och därför är inte syftet överhuvudtaget att kunna dra några generaliserbara slutsatser på basis av de resultat jag fått. Mitt urval i min studie är mycket knäppt, och informanterna har heller inte valt på ett slumpmässigt sätt, som skulle öka generaliserbarheten. Jag försöker däremot i nästa kapitel ge en så fyllig redogörelse av informanterna och deras sociala verklighet. Därför ber jag informanterna att i början av intervjun beskriva vem de är och hurdant liv de lever för tillfället. Från ett annat perspektiv är mina informanter däremot mycket homogena, vilket även gör det svårt att generalisera resultaten att gälla över hela generation Y och alla olika branscher. De sex informanter jag intervjuade råkade enbart representera 3 olika utbildningar: ekonom, jurist och ingenjör, vilket exkluderar en hel del andra yrken.

Konfirmering motsvarar objektivitet och innebär att forskaren inte medvetet låtit sina personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka utförandet av en undersökning eller dess resultat (Bryman & Bell, 2017). Jag har försökt att utesluta detta genom att själv endast försöka lyssna och låta informanten berätta om sina erfarenheter så fritt som möjligt. Dessutom har jag följt mina transkriberingar mycket noggrant för att undvika att jag skulle format en egen, förvrängd bild av intervjuerna.

Till sist vill jag även nämna att informanternas senaste arbetsplatsbyten tagit plats under den globala pandemin till följd av covid-19 viruset. Pandemin har på flera olika sätt omtumlat arbetsmarknaden och som jag nämner i inledningen har det skett en stor uppsägningsvåg just under koronapandemin. Det kan alltså hända att detta även påverkat informanterna i min studie, men mitt syfte var ändå att se på en långsiktigare trend hos just generation Y, som tenderar att byta arbetsplats mellan jämna mellanrum.

3.8 Sammanfattning

Jag har utfört en kvalitativ studie i form av intervjuer. Mer specifikt har jag använt mig av semistrukturerade intervjuer där jag byggt upp min intervjuguide i enlighet med min teoretiska referensram och de faktorer jag presenterade där. Kriterierna för mitt sampel var att personerna skall tillhöra generation Y, bytt arbetsplats inom de två senaste

åren samt har någon tredje stadiets utbildning. Jag fick till slut ihop ett sampel på sex personer av olika kön och åldrar men ändå tillhörandes generation Y. Jag har transkriberat intervjuerna och analyserat dem med hjälp av tematisk analys eftersom jag så lätt redan under transkriberingsprocessen kunde urskilja tydliga teman bland informanternas svar.

Som tidigare nämnt går inte min studie att generaliseras och därför är inte syftet överhuvudtaget att kunna dra några generaliserbara slutsatser på basis av de resultat jag fått. Mitt urval i min studie är mycket knappt, och informanterna har heller inte valt på ett slumpmässigt sätt, som skulle öka generaliserbarheten. Jag försöker däremot bidra med en djupgående redogörelse av varför mina informanter valt att säga upp sig och deras erfarenheter kring ämnet.

4 INTERVJUERNA

I detta kapitel lägger jag fram mitt insamlade intervjumaterial i form av narrativ. Jag har alltså sammanställt ett kort narrativ om var och en av informanterna. Jag anser att narrativ ger en bättre helhetsbild av informanterna och introducerar läsaren till hurdana personerna är, som deltagit i studien. Med hjälp av att först läsa narrativen och på så sätt få en inblick även i individernas bakgrund, har läsaren lättare att tolka analysen som följer här näst. Jag har gett personerna nya namn, för att vara deras identiteter anonyma.

4.1 Oliver

Oliver är en 26 år gammal man och diplomingenjör till sin utbildning. Han är från Österbotten men bor nu med sin sambo i huvudstadsregionen. Oliver har arbetat på flera arbetsplatser, både under sina studier och efter att han blev utexaminerad. Han började sin arbetskarriär fullt fokuserad på akademisk forskning men bytte snabbt inriktning då han märkte att det inte fungerade för honom. Efter den akademiska inriktningen bytte Oliver arbetsplats och tog steget in i konsultvärlden. Detta fungerade inte heller för Oliver och därför bytte han arbetsplats igen, den här gången till ett startup-företag.

Oliver tycker om att leva ett liv där han har möjlighet till personlig utveckling på sina egna villkor. Med andra ord prioriterar Oliver egen tid mycket högt och förhåller sig därför väldigt avvaktande till att arbeta mer än vad som krävs av honom. Oliver säger att han söker efter att maximera så kallad output per mängden tid. Oliver tror inte att man producerar mervärde i ett företag bara för att man jobbar långa dagar. Vidare vill Oliver leva ett avslappnat liv och då som sagt fokusera på mycket annat än det yrkesmässiga. Oliver läser mycket, närmare sagt flera timmar per dag. Dessutom tränar han väldigt mycket. Slutligen vill han även spendera mycket tid med sina nära och kära.

För det första ser Oliver arbete som grunden för att kunna finansiera sitt liv. Arbete är dessutom enligt Oliver en möjlighet att ta på sig ansvar som individ och därigenom även utvecklas som individ. Vidare är arbete en god möjlighet att, genom ansvaret man får på

arbetet, finna mening i livet. Oliver anser även att arbete och fritiden filosofisk flyter ihop för honom, fast han är noggrann med att inte jobba utanför arbetstimmarna. Han menar att detta utvecklas honom som person.

Den idealiska arbetsplatsen för Oliver kännetecknas av mycket personlig frihet samt mentorering och stöd där det behövs. Oliver avskyr när någon talar om för honom hur han skall göra något. I stället vill Oliver gärna själv fundera ut vad han skall göra och hur. Vidare är Oliver på en idealisk arbetsplats omringad av personer som har samma värderingar. Personerna behöver inte nödvändigtvis ha samma åsikter eller kunskaper men att de vill ungefär samma saker som han. Oliver tycker ärligt talat att själva arbetsuppgifterna är sekundära så länge man får ta ansvar och har bra människor runt omkring sig.

Oliver motiveras i sitt arbete av en känsla av den engelska termen *excitement*. Han beskriver det som när man var liten och skulle fara och åka i en bergodalbana. Att man är så att säga taggad och förväntansfull på vad som skall hända under dagen. Dessutom motiveras Oliver även av den idealiska bilden över att man jobbar mot en bättre framtid, på likadant sätt som driver dom flesta att idrotta till exempel. Att göra en investering för framtiden motiverar alltså Oliver.

Under tiden som Oliver arbetade på sin tidigare arbetsplats blev han även utexaminerad diplomingenjör. Vid detta skede tyckte Oliver att det skulle vara en god möjlighet att testa sitt marknadsvärde som nybliven ingenjör. I samma stund dök det upp en arbetsannons där hane ex-kollega hade grundat ett företag och sökte en anställd som matchade Olivers kunskaper. Oliver ringde direkt till honom och diskuterade och hade några intervjuer och uppgifter och började sedan arbeta på företaget.

Oliver förklarar att hans beslut att byta arbetsplats egentligen bestod av två olika komponenter. En komponent som pushade honom bort från den gamla arbetsplatsen och en som drog honom till den nya. Det som pushade bort Oliver var att han redan hade varit där en stund och kände att han inte längre hade något mera att ge eller få av arbetsplatsen.

Det var egentligen den enda orsaken. Oliver ansåg att han är ung och har inga risker, liksom så som bostadslån eller barn att försörja. Därför tänkte han att om det är någonsin så är det nu han skall våga ta risken och byta arbetsplats. Det var alltså risktagandet och känslan av *excitement* som drog honom till den nya arbetsplatsen. Dessutom ville Oliver arbeta med någon som grundat företag under hela sitt liv, och kunde mentorera honom om det.

Oliver säger att han nog gick igenom en hel del olika tankar i samband med arbetsplatsbytet. Han diskuterade även med flera vänner, ifall beslutet var ett bra eller inte. Dessutom tyckte han att det var ledsamt att lämna kollegorna på den gamla organisationen och inte längre se dem på en regelbunden basis. Vidare berättar Oliver att han hade dåligt samvete av att lämna sitt arbete halvfärdigt på den gamla organisationen, dock tillägger han att man ju aldrig är färdig med sitt arbete.

Oliver beskriver hur en bra ledare är genom ett verkligt exempel från hans arbetstid inom akademisk forskning. Där hade han en ledare som fick honom att inse saker genom ledarens frågor och tankesätt om olika problematiker eller personliga konflikter. Oliver tyckte att denna ledare var bra då han inte gav färdiga svar åt honom, utan utmanade att tänka själv. Oliver tycker att en bra ledare leder genom att visa exempel, sparrar genom att ställa frågor och inte ger order. Dessutom anser Oliver att en bra ledare helt enkelt också är en god människa.

Oliver berättar att han på sin nya arbetsplats fått mycket muntligt beröm och erkännande, vilket han anser är mycket viktigt. Däremot har han inte erfarenhet av erkännande i form av finansiella incitament utanför den månatliga lönen. Han kommenterar heller inte saknaden av dessa desto mer, än att han inte kan uttala sig om vikten finansiella belöningar.

4.2 Johan

Johan är en 38 år gammal man som är utbildad till ekonomie magister. Efter att Johan studerat färdigt har han arbetat på 4 olika företag. Det längsta arbetsförhållandet på 8 år för Johan var på organisationen han arbetade på före det senaste bytet. Under de åtta åren han arbetade i organisationen gjorde han flera olika arbetsuppgifter och hade olika positioner.

Johan har en fru och en liten 1,5 år gammal son. Han tycker om att leva ett socialt och aktivt liv med sin familj. Han tycker om att se mycket vänner och resa. Johan beskriver sin livsstil som en sådan där vänner, att göra saker och ha olika hobbyn spelar en viktig roll. Högst värderar Johan sin familj, sedan hälsa och till sist nämner han arbetet. Johan understryker att ordningen är viktig, och att jobbet verkligen kommer som tredje, inte till exempel till först.

För Johan betyder arbete något som utmanar en både professionellt och personligt. För att detta ska vara möjligt måste arbetet enligt Johan vara intressant. Johan vill lära sig nya saker genom sitt arbete och växa som person. Dessutom understryker Johan arbetets sociala betydelse och säger att arbetet till stor del är ett sätt att interagera med andra människor.

En ideal arbetsplats för Johan är en sådan där organisationens vision och mission är sådana som Johan vill arbeta för. Dessutom tycker Johan att företaget måste ha en tydlig strategi vad de vill åstadkomma och att dess mission stämmer överens med varför man över huvud taget arbetar på organisationen. Som en av de viktigaste faktorerna på en ideal arbetsplats anser Johan är ledarskapet. Ledarskapet måste vara skick och bidra med de förutsättningar en anställd behöver för att lyckas i sitt arbete. Eftersom människorna i de flesta fallen ännu idag utgör en organisation måste enligt Johan medarbetarna vara trevliga och kunniga.

Johan motiveras av att lära sig nytt på arbetsplatsen, vilket även kommer fram i att han ville byta industrisektor, för att lära sig en ny bransch och skapa ny kunskap. Han motiveras dessutom av att utvecklas, både professionellt och personligt.

Även Johan blev kontaktad av ett annat företag med ett erbjudande om en arbetsplats. Han kände ganska snabbt att skulle vilja byta arbetsplats och ta emot erbjudandet. Johan ansåg att det var rätt läge att byta eftersom han kände att han redan sett det mesta inom den organisationen han arbetade i. Johan hade redan ett tag före denna förfrågan funderat på att möjligtvis byta arbetsplats. Han hade som sagt jobbat 8 år inom denna organisation och kände att det skulle finnas bättre möjligheter för att avancera om han bytte organisation. Han var inte helt säker om vilka karriärmöjligheter det skulle ha funnit kvar för honom och dessa kommunicerades inte heller tydligt till honom. Genom arbetsplatsbytet ville Johan även öka sin kunskap.

Johan beskriver att valet att byta arbetsplats inte egentligen kändes alls svårt. När han blev rekryterad till den nya organisationen, kändes tanken av att byta arbetsplats genast ganska självklar. Rekryteringsprocessen var ganska lång och när det var dags lämna den gamla organisationen, säger Johan att det inte i slutändan var någon svår sak. Förstås är det i stunden lite sorgset eftersom man under åtta år hunnit samla på sig många fina minnen men med samma framför Johan att hans främsta känsla var tacksamhet, inte ledsamhet.

En god ledare är bör för det första enligt Johan försäkra att medarbetarna är medvetna om företagets mission och vision och dess strategiska riktning. Ledaren skall även göra klart för anställda vilken deras roll är som en del av den större helheten. Vidare måste en god ledare vara engagerande och visa exempel med sitt eget beteende. Ledaren bör även vara sådan som öppet diskuterar med sina anställda och skapar en kultur där det är lätt att kommunicera med varandra. Till sist skall ledaren även enligt Johan vara stödande.

För Johan har belöning och erkännande i stort sett inneburit finansiella belöningar i form bonussystem. Ifall han och organisationen gjort bra av sig har Johan belönats med pengar.

Johan berättar att det nog både i den gamla och nya organisationen även getts informella muntliga erkännanden men inte så att det skulle ha varit en del av ett större belöningssystem.

4.3 Mikael

Mikael är en 39 år gammal man och till sin utbildning jurist. Han bor med sin sambo och två små barn i åldrarna 3 och knappa 1 år. Förutom juristutbildningen har Mikael studerat företagsekonomi i ett år. Efter studierna har Mikael jobbat på ett och samma företag i 12 år tills han nyligen bytte arbetsplats.

Mikael vill leva ett balanserat liv, där han har tillräckligt tid för sin familj och sina egna hobbyn. Dessutom nämner Mikael att det förstås går en stor del av livet till arbete också, men att han inte numera är färdig att utan större orsak ägna mer än 8 timmar per dag till sitt arbete. Den högsta/viktigaste värderingen för Mikael är familjen, sedan kommer fritiden och till sist arbetet.

Mikael anser att arbete främst är ett sätt att få in en inkomst som sedan möjliggör mycket andra saker i livet. Enligt Mikael är det dock viktigt att arbetet är meningsfullt och att eftersom man lägger så mycket tid ner på det är det även viktigt att få något i utbyte, som då lön och mening till sitt liv. Han tycker även att det är viktigt att den tid man sätter på arbetet används effektivt och att det man gör är roligt och intressant. Mikael har även ändrat på sitt synsätt mot arbete en aning under årens gång. Tidigare tänkte Mikael enbart att han utförde en arbetsprestation till en organisations fördel men idag tänker han mera på att han gör arbete för sin egen skull. Han beskriver att han förhåller sig med lite större reservation till vad organisationen säger och vad innehållet i arbetet är.

En ideal arbetsplats för Mikael är en sådan där man kan stå bakom det organisationen gör. Vidare erbjuder en ideal arbetsplats i en passlig mån nya kognitiva utmaningar men så ändå så att det inte under en längre period är för krävande eller överbelastande. För Mikael är det även viktigt att vara med och skapa något på en långsiktig plan i stället för att till

exempel endast göra enskilda projekt som jurist. En dröm för Mikael är även att i framtiden möjligtvis kunna arbeta för sig själv i stället för att vara på någon annans lönelista.

Mikael motiveras av utmaningar och att få arbeta med något han tycker är roligt och intressant. Dessutom motiveras Mikael av att med hjälp av sin arbetsinsats kunna avancera i sin karriär. Han håller jämnt utkik på vad det nästa steget kunde vara, och motiveras sedan av att arbeta mot detta mål.

Mikael hade redan under en längre tid funderat på att byta arbetsplats. De främsta orsakerna till att han sedan valde att göra det var att han kände att företaget han då arbetade inte mera erbjöd tillräckliga utvecklingsmöjligheter eller utmaningar. Mikael kände att han gett mycket av sig själv till organisationen men inte fått tillräckligt mycket i utbyte. I själva verket var det så att ett annat företag hörde av sig till Mikael och erbjöd både ett nästa steg för hans karriär samt högre lön. Vidare hämtade den nya arbetsplatsen och positionen med sig nya utmaningar, som Mikael hade varit ute efter redan en längre tid. Valet var ändå inte lätt för Mikael och han funderade mycket på vad han skulle göra, eftersom det nya arbetet skilde sig ganska mycket från det han tidigare hållit på med.

Valet att byta arbetsplats innebar för Mikael en ganska lång process av olika tankar och funderingar. I själva verket blev han erbjuden högre lön och mera ansvar på den gamla organisationen då han berättade för dem att han blivit erbjuden ett annat jobb. Trots detta valde Mikael att byta organisation. Vidare beskriver Mikael att det nog var ett ganska svårt beslut och ledsamt att lämna den gamla arbetsplatsen då han ändå jobbat så länge där. Mikael hävdar även att när det verkligen blir aktuellt att göra ett sådant här val, början man verkligen tänka och gå igenom med sig själv vilka de viktiga sakerna gällande arbete är för en själv. Han reflekterade mycket vad det egentligen var han ville ha ut av sitt arbete och sin karriär.

Mikael anser att den månatliga lönen samt olika bonusar en väsentlig del av belöning på arbetet. Då Mikael kände att hans lön inte var i linje med arbetsuppgifterna och sina

kollegor kände han att hans insats inte uppskattades tillräckligt Dock skulle han även önska mer erkännande och beröm i annan form än finansiella incitament. Bristen på uppskattning var till och med en av orsakerna som fick Mikael att överväga att byta arbetsplats.

En god ledare bör enligt Mikael alltid åtminstone vara rättvis, ärlig och konsekvent i sitt ledande. Dessa basegenskaper anser Mikael att en god ledare alltid måste besitta. Vidare tycker Mikael att en god ledare ska vara sig själv och inte försöka vara något som hen inte är. En god ledare måste även kunna sparra och stötta sina anställda men utan att styra och leda dem för mycket. Ledaren måste även ha en förmåga att våga lita på sina anställda. Till sist anser Mikael att en ledare även måste förstå substansen vilket arbetet kretsar kring. Ledaren behöver inte vara den allra bästa experten inom ämnet men ändå ha en stark kunskap inom ämnet. Förutom att leda människorna inom organisationen bör ledaren även leda verksamheten och se till att det organisationen gör utvecklas.

4.4 Matilda

Matilda är en 37 år gammal byggnadsingenjör med två små barn (3 år och 5 år) och en man. Matilda arbetade efter sina studier under 12 år inom en och samma organisation. Dock arbetade hon först 6 år på en byggnadsplats och sedan i och med ortsbyte bytte hon till kontorsjobb, och arbetade där även i 6 år, tills hon bytte arbetsplats till den nuvarande.

Matilda lever ett mycket hektiskt liv där familjen och barnen spelar en stor roll. Hon tycker ändå att det är viktigt att även ha tillräckligt med tid för sig själv och ta hand om sitt välmående, så det prioriterar hon även högt i sin vardag. Matilda värderar alltså sin familj som högst och sedan hälsa och välmående, och att alla nära och kära mår bra och är friska. Matilda anser att allt annat är sekundärt.

Matilda beskriver att arbete för henne naturligtvis är en inkomstkälla som möjliggör levandet och att ta hand om sin hälsa. Utöver detta är arbete för Matilda även något meningsfullt och ett redskap som ger möjlighet att påverka saker.

En ideal arbetsplats för Matilda är en sådan där de egna arbetsuppgifterna är meningsfulla samt att du själv får göra beslut och att din arbetsgivare litar på dig. Matilda påpekar att arbete förstås inte alltid kan vara roligt men att det på en ideal arbetsplats måste finnas tillräckligt med framgångar. Dessutom framhäver Matilda vikten av arbetsgemenskapen och att man får arbeta i ett fungerande team som motiverar en.

Matilda motiveras av utmanande arbetsuppgifter och framgångar. Vidare motiveras hon av att få vara med och påverka saker genom sitt arbete. Hon jämför sin tidigare arbetsplats med den nuvarande och berättar att på den tidigare arbetsplatsen kom allting färdigt åt henne och hon utförde sina arbetsuppgifter, som hon själv beskriver, som en robot. På den nuvarande arbetsplatsen säger hon att hon däremot får själv göra mycket tankearbete och utmana både andra och sig själv, vilket motiverar henne. Dessutom får hon själv påverka hur hon utför sitt arbete och lämna bort mindre väl fungerande processer och ersätta dem med nya.

När det blev aktuellt för Matilda att byta arbetsplats, hade hon redan en hel del orsaker varför det var dags att göra bytet. I själva verket ansåg hon att det enda felaktiga beslutet skulle ha varit att stanna inom organisationen. Tiden var mer än mogen och Matilda kände att det inte längre fanns några utmaningar i för henne i arbetet hon gjorde. Matilda beskriver det som så att när man vet att man inte vill ha sin förmans arbetsposition och -uppgifter vet man att organisationen inte har något att ge en mera och att det är läge att byta arbetsplats. Hon kände att organisationen inte ville utveckla sin verksamhet och sitt sätt att arbeta. Arbetet gav helt enkelt inte mera någon mening i Matildas liv.

För Matilda var det inte svårt att lämna organisationen, då hon redan ärligt sagt var så trött på den av flera olika orsaker. Hon kände inte heller att någon egentligen brydde sig om hennes avgång, vilket inte gjorde det svårt alls att lämna arbetsplatsen. Matilda beskriver att det var mer en lättnad att lämna det bakom sig och börja i en ny organisation.

En god ledare är enligt Matilda en person som låter andra göra och litar på andra och deras yrkeskunskap. Förutom att låta sina anställda göra sitt arbete måste ledaren ändå

kunna ta ansvar. Matilda berättar om ett exempel där en ledare tagit ett beslut men sedan när det misslyckats skylt på sina anställda. Vidare bör en god ledare kunna ge respons till sina anställda, vare sig det är positiv eller negativ respons. Till sist tycker Matilda att bra ledarskap är öppet och att ledaren med sitt handlingsmönster bidrar till öppen kommunikation.

Matilda understryker speciellt vikten av muntligt erkännande i form av uppskattning och beröm. Det var något som saknades helt och hållet på hennes tidigare arbetsplats, vilket gjorde att det inte kändes att tiden och ansträngningen hon satte på sitt arbete uppskattades överhuvudtaget. Eftersom även responsen var mycket knapp, gjorde bristen på erkännande att hon inte visste vad hennes medarbetare ansåg om hennes prestationer. Matilda har inte tidigare fått finansiella belöningar utanför sin lön, men nu på den nya organisationen belönas Matilda för sina prestationer genom ett bonussystem, vilket hon anser är trevligt.

4.5 Thomas

Thomas är 40 år gammal och både jurist och ekonom till sin utbildning. Hans första arbetsplats som hade med hans utbildning att göra var på en advokatbyrå, där han jobbade i sammanlagt åtta år. Efter det blev Thomas rekryterad till en annat företag där han började jobba som jurist inom personalfrågor. På denna organisation arbetade Thomas fram tills han förra sommaren fick förfrågan om att byta arbetsplats.

Thomas bor tillsammans med sin fru och två barn som är 5 och 3 år gamla. Han vill leva ett balanserat liv där han har tillräckligt med tid för allt han vill hålla på med. Thomas medger nog att han är ganska så arbetscentrerad och gör sitt jobb noggrant och effektivt. Ändå vill han ha tid för familjen och ett arbete där man inte alltid måste göra långa dagar. Dessutom vill Thomas även ha tid för sig själv och för att sporta och träna. Thomas säger att det alltid är en sorts balansgång.

Thomas värderar sin familj och alla nära och kära allra högst. Sedan även att man själv mår bra och har en vardag som fungerar. Thomas värderar också arbetet och att klara sig på arbetet högt. Han beskriver att det ibland är jobbigare dagar och sedan ibland lättare, men att i det stora hela skall vardagen fungera.

För Thomas betyder arbete först och främst ett sätt att få en inkomst på. Han säger att arbete inte är någon passion för honom, men som han tidigare nämnde är det viktigt för honom att trivas med sitt liv i det stora hela. Jobbet betyder för Thomas att han kan försörja sin familj och sig själv så bra som möjligt. Han understryker vikten av att ha en god fördelning mellan hur mycket han jobbar, hur mycket han förtjänar och hur mycket fritid han har. Dessutom framhäver Thomas att arbete betyder att ju mera ansvarsfulla uppgifter man har desto mera måste man ge åt sitt arbete.

Det viktigaste på en idealisk arbetsplats för Thomas är kollegorna och de närmaste arbetskamraterna. Han vill arbeta på en arbetsplats där han har människor runt om sig som han trivs med och trivs att göra arbete tillsammans med. Han anser att människorna runt om en är till och med viktigare än dom saker, eller den business som man arbetar med. Thomas sammanfattar kort och koncist att en ideal arbetsplats har bra m'niskor, förhoppningsvis också intressanta arbetsuppgifter och en sund balans mellan arbete och fritid.

Thomas motiveras i sitt arbete av att komma framåt och märka att man får saker och ting till stånd. Dessutom beskriver han att han motiveras av helhetspaketet. Han säger att vissa arbetsuppgifter motiverar mer än andra men bara man känner att det man gör är en väsentlig del av den stora helheten. Dessutom motiveras Thomas av att det är trevligt på jobbet och att det monetära paketet är i linje med uppgifterna.

Thomas beskriver med ett verkligt exempel hurdan en bra ledare enligt honom inte är. Han berättar om en förman han hade på ett tidigare arbete som var en mycket duktig expert och väldigt intelligent men hon kunde inte handskas med människor. Hon kunde inte läsa människor och hade inte en förmåga att förstå att det finns olika sorters

människor. Thomas anser att en bra ledare däremot för det första är hederlig och någon som man kan lita på. En bra ledare pratar inte bakom din rygg och säger andra saker när du är värvarande än när du inte är på plats. Dessutom ger en bra ledare enligt Thomas frihet och litar på sina anställda. Dock säger Thomas att en bra ledare även skall sparra och hjälpa till då anställda har utmaningar eller svårigheter de inte själva klarar av. Vidare framhäver Thomas att en bra ledare även måste kunna ge såväl kritik som positiv respons, och göra det på rätt sätt. Till sist säger Thomas att en bra ledare skall kunna fatta svåra och hårda beslut och motivera dem för sina anställda som är i linje med vad de tidigare sagt.

Thomas anser att både finansiella belöningar och muntliga erkännanden är lika viktiga. Enligt honom fungerar det inte om en organisation inte satsat på bägge två. Han beskriver att fastän en organisation skulle betala höga löner, men inte ge någon som helst beröm eller erkännande åt sina anställda, skulle ingen stanna kvar länge. Å andra sidan skulle inte heller dom flesta arbeta för en hög lön utan att bli uppskattad på något annat sätt alls.

Thomas bytte arbetsplats för att han redan hade hunnit jobba 9 år inom samma organisation. Utvecklingsmöjligheterna och utmaningarna började helt enkelt ta slut. Thomas kände att han inte mera lärde sig nya saker i sitt arbete. Han hade redan en tid funderat på att det kanske började vara dags att titta på något nytt. Han hade ändå inte velat ta steget eftersom han hade små barn hemma och inte därför hade energin att göra det. Thomas chef hade lite tidigare bytt arbetsplats, och när det öppnades upp en passande position för Thomas, ringde hans före detta chef och ville ha honom till den nya organisationen. Det var inte så mycket mer än det. Thomas hade ändå redan länge varit öppen för en förändring och när denna chans kom till honom, visste han ganska genast att han ville ta den. Dessutom hade förutom Thomas chef, även flera av kollegorna nyligen bytt arbetsplats och som han tidigare beskrev är människorna på arbetet en av dom viktigaste sakerna. Det fanns alltså inte kollegor mera som höll fast honom vid arbetsplatsen.

Valet att byta arbetsplats var inte värst ledsamt för Thomas, eftersom han då inte mera hade kvar nära kollegor som skulle ha gjort det svårare. Han hävdar ändå att det ju alltid är vemodigt att lämna något man satt 50% av sin vakna tid på under flera års tid.

4.6 Vera

Vera är en 26 år gammal och ekonom till sin utbildning. Hon har tagit kandidatexamen i ekonomie och studerar för tillfället på ett magisterprogram för att bli politics magister. Hon hade en två års paus från studierna efter att hon tog sin kandidatexamen då hon i stället arbetade på heltid. Dessutom arbetade Vera även under hela sin studietid. Hon har arbetat på en hel del olika organisationer och under de senaste två åren bytt arbetsplats två gånger. De tidigare arbetsplatserna har varit sommarjobb eller dylikt, där arbetsrelationen naturligt tagit slut. De två senaste bytena har varit på Veras egna initiativ.

Vera bor i ett radhus tillsammans med sin sambo och lever ett mycket balanserat liv där hon vill spendera mycket tid med sin familj och andra nära och kära. Hon uppskattar mycket flexibilitet och vill inte vara för bunden vid en viss tid och plats. Dessutom säger hon att hon lever mycket i nuet och funderar inte så mycket på hur framtiden borde se ut. Högst av allt värderar Vera att människor som är kära till henne har det bra. Vidare värderar Vera frihet mycket högt. Hon beskriver att hon vill själv ha möjligheten att påverka sitt eget liv.

Vera har aldrig velat definiera sig själv via sitt arbete fastän hon fått arbeta med många olika fina arbeten och lyckats med dem jättefint. Hon berättar att hon ändå tar arbete på stort allvar och vill alltid göra sitt bästa. Vidare beskriver hon att man såklart behöver en viss summa pengar i månaden för att klara sig men hittills har Vera varit mycket mera intresserad av det hon får lära sig och får ut av arbetet än att hon skulle ha en bättre lön än någon annan. Hon ser inte heller att detta skulle förändras i framtiden.

Veras idealiska arbetsplats definieras av öppenhet och av att man kan vara sig själv på jobbet. Hon vill dessutom att organisationen är modig och sådan som vågar ha åsikter och

även diskutera svårare saker. Den idealiska organisationen, enligt Vera gör sina beslut i enlighet med världen och vad som är bäst ur ett större perspektiv än det egna. Dessutom vill Vera att själva arbetsplatsen skall möjliggöra frihet i att själv påverka när och var man arbetar.

Vera motiveras i sitt arbete av de människor hon arbetar med och som har kunskaper hon inte själv har. Ytterligare motiveras hon av att få saker och ting gjorda dvs. när man verkligen ser att saker och ting händer. Vera motiveras även av möjligheten att hela tiden lära sig nya saker via arbetet.

Vera föredrar själv människofokuserade ledare framom sakledare. Hon tycker att en bra ledare är en sådan som fokuserar på individen och förstår att vi alla är olika. Dessutom är en bra ledare enligt Vera en sådan som förstår sig på en individs känslor och kan stöda sina anställda.

När Vera skall berätta varför hon sagt upp sig från sina arbetsplatser, börjar hon med att dela in arbete i två olika jämna delar. Den ena delen är arbetsuppgifterna och det man dagligen håller på med. Den andra delen är allt det andra som gäller arbetsrelationen såsom kolleger och omgivningen på arbetsplatsen. Vera säger att även om arbetsuppgifterna inte är så intressanta men den andra delen – det vill säga kollegorna och omgivningen är i skick – kan man trivas mycket bra. Vice versa, om man inte har världens bästa kollegor men arbetsuppgifterna är mycket intressanta, kan man trivas hur bra som helst. Om ingendera av dessa delar är i skick fungerar det däremot inte. Detta var vad som hände på den första arbetsplatsen som Vera sade upp sig från. Förutom dessa orsaker fungerade inte heller ledarskapet över huvud taget, vilket Vera var mycket öppen med under tiden hon arbetade där.

Den andra arbetsplatsen Vera sade upp sig från hade trevliga kollegor, men annars var atmosfären inte alls fungerande. Dessutom hade hon mycket svårt att underteckna ledarskapet på arbetsplatsen. Ytterligare slutade även många inom teamet under tiden som Vera jobbade på företaget och fick till slut sköta 3 personers jobb, vilket hon inte såg att

skulle förändras inom en snar framtid. Därför valde Vera att säga upp sig och söka efter en ny arbetsplats.

Att byta arbetsplats och lämna de gamla organisationerna har varit svårt för Vera, eftersom det inte blev som man tänkte sig. Man hinner redan under en kort tid få mycket ansvar och arbetsuppgifter, som sedan när man slutar hamnar på någon annans axlar. Detta kändes enligt Vera inte trevligt. Hon har ändå inte ångrat sitt beslut, och eftersom de känts så rätta så har lämnandet känts lättare.

5 VARFÖR SÄGER ANSTÄLLDA UPP SIG?

I detta kapitel analyserar jag intervjuerna med hjälp av tematisk analys. Som struktur för analysen använder jag den struktur som jag byggt upp i kapitel två där jag presenterar min teoretiska referensram. Jag delar upp min analys i två olika delar. Först utför jag analysen och reflekterar efter det över de faktorer som fått informanterna i min studie att byta arbetsplats. Efter det sammanställer och presenterar jag arbetsplatspreferenserna bland mina informanter. När jag i texten presenterar informanternas arbetspreferenser använder jag samma struktur som i den teoretiska referensramen. Jag använder alltså de faktorer som jag tog upp i teorikapitlet som teman för min tematiska analys. Dessa teman är motivation, belöning och erkännande, ledarskap, värderingar, utveckling och lärande, avancemang samt balansen mellan arbete och fritid.

5.1 Orsaker till arbetsplatsbyte

För att göra det tydligare har jag infogat två tabeller där jag lagt upp de olika teman jag urskilt och märkt vilka teman som varit som orsak till att min informant valt att byta arbetsplats. I den första tabellen har jag inkluderat de faktorer som påverkar en anställds arbetstillfredsställelse och i den andra tabellen de som påverkar en anställds engagemang. Jag har alltså märkt ut med ett kryss ifall informanten uppgett temat i fråga som en orsak till att hen sade upp sig från sin arbetsplats. Det kan antingen handla om att faktorn i fråga varit bristfälligt skött på den arbetsplatsen som informanten sagt upp sig ifrån, eller att faktorn lockat informanten att byta till den nya arbetsplatsen. Detta kommer inte fram i tabellen, utan den visar enbart ifall informanten överhuvudtaget nämnt temat i samband med diskussionen om varför de valt att byta arbetsplats. En informant kan ha nämnt fler än en av faktorerna som orsak till arbetsplatsbytet.

Informant	Motivation	Belöning och erkännande	Ledarskap
Oliver	x		
Johan			
Mikael	x	x	
Matilda	x	x	
Thomas			
Vera			x
Totalt	3	2	1

Tabell 1. Uppsägningsorsaker som påverkar en anställds arbetstillfredsställelse

Inom de teman som påverkar en anställds arbetstillfredsställelse var motivation den vanligaste orsaken till att informanten sagt upp sig från sin arbetsplats. Belöning och erkännande nämndes däremot av två informanter som en av orsakerna till att de valt att lämna sin gamla organisation. Endast en informant ansåg att ledarskapet spelat en nyckelroll i valet att byta arbetsplats.

Informant	Värderingar	Utveckling och lärande	Avancemang	Balans mellan arbete och fritid
Oliver		x		
Johan		x		
Mikael		x	x	
Matilda	x			
Thomas		x		
Vera				x
Totalt	1	4	1	1

Tabell 2. Uppsägningsorsaker som påverkar en anställds engagemang.

Utveckling och lärande, som hör till de teman som påverkar anställdas engagemang, nämndes av fyra av sex informanter som orsak till de sagt upp sig och bytt arbetsplats. Detta gör utveckling och lärande till det temat som totalt nämndes i flest intervjuer. De tre resterande teman som inverkar på en anställds engagemang nämndes var och en däremot enbart i en intervju.

Som sagt kan informanterna antingen ha varit missnöjda med den faktor de uppgett som orsak till arbetsplatsbyte, eller så kan faktorn ha attraherat dem till att byta arbetsplats. Det går tydligt att urskilja Semmers (2014) drivande och attraherande faktorer hos informanterna och dela in orsaken till arbetsplatsbytet i dessa två kategorier. Flera av informanterna berättar att de blivit kontaktade av företag och fått förfrågan om att byta arbetsplats, vilket då enligt Semmer (2014) klassas som en attraherande faktor, som är utanför den anställdas nuvarande organisation. En mindre andel av informanterna omtalar att arbetsplatsbytet i själva verket berott på att arbetstillfredsställdheten varit svag inom den rådande organisationen. Oliver beskrev själv under intervjun att hans val att byta arbetsplats inverkades av faktorer som pushade bort honom från hans arbetsplats och faktorer som drog honom till den nya arbetsplatsen.

”Men varför jag böt, så kanske för att dela in det i två komponenter. En komponent som pushade bort mig från gamla och en komponent som drog mig till nya. Vad som pushade mig bort från den gamla så var ganska klassiska sådana härana att jag hade varit där en stund och hade inte mera att ge eller få av den arbetsplatsen. Inte desto svårare. [...] Så där, den andra komponenten är då det här risktagandet och excitementen som drog mig ganska långt till den här arbetsplatsen.” (Oliver)

Informanternas beslut att byta arbetsplats som går att identifiera som attraherande faktorer har påverkats av att den nya organisationen kunnat erbjuda nya utmaningar och utvecklingsmöjligheter för personen. Dessutom har den nya organisationen i dessa fall även möjliggjort ett karriärsteg för informanten. Dessa faktorer har gjort att informanterna attraherats till att byta organisation, fastän de inte nödvändigtvis uttalat sig i negativ ton om den föregående organisationen.

”Mielenkiintoiset tehtävät ja mielenkiintoinen firma ja hyvä palkka ja ikään kuin pääsi uralla eteenpäin, niin siitä se muodostu” (Mikael)

Matildas orsak till att hon valde att byta arbetsplats är däremot ett typexempel av låg arbetstillfredsställdhet och engagemang, vilket då enligt Semmer (2014) klassas som drivande faktor för uppsägning. Hon var mycket otillfredsställd med sitt arbete och kunde inte se sig själv ta över hennes förmans arbete.

”Mietin, että siinä vaiheessa alkoi syitä jo olla monia ja sitten oli et ainut väärä päätös on se, että ei vaihda niin tuota aika oli enemmän kuin kypsä, ja tuota että siinä ei ollut haastetta, ja siinä kohtaa, kun on semmoinen fiilis, et ei halua oman esimiehen duunia, eikä halua siinä firmassa edetä seuraavalle tasolle niin viimeistään siinä vaiheessa hälytyskellot soivat, että nyt tässä on joku, että ei kyllä todellakaan kannata jäädä.” (Matilda)

Det går även att se att Vera bytt arbetsplats till följd av låg arbetstillfredsställelse och engagemang, det vill säga att hon drevs till att lämna organisationen. Vid det andra arbetsplatsbytet hade hon inte över huvud taget någon ny arbetsplats att gå till då hon sade upp sig, vilket är ett tydligt tecken på att det inte var någon ny organisation som attraherade henne till att göra beslutet. I stället fanns orsakerna för Vera att lämna sin arbetsplats i den dåvarande organisationen.

5.2 Preferenser inom arbete för generation Y

Genom att informanterna beskrivit den ideala arbetsplatsen samt hur de förhåller sig till de olika faktorer jag inkluderat i min teoretiska referensram kommer det bra fram vad de prefererar på sin arbetsplats. Dock bör det nämnas att begreppet ideal arbetsplats kan uppfattas olika från person till person. För någon kan en idealisk arbetsplats uppfyllas av att allt fungerar som det skall medan det för någon annan kan behövas att organisationen gör mer än vad de skulle behöva.

5.2.1 Motivation

Det går att urskilja en hel del motivationsfaktorer som lett till att informanterna valt att byta arbetsplats. Sammanlagt återgav 3 av mina informanter motivation som en direkt orsak till att de valt att lämna sin organisation. Det handlade både om brist på motivation i den gamla organisationen samt om motivationsfaktorer som attraherat informanterna till den nya organisationen. Informanternas främsta motivationsbrist i den gamla organisationen handlade om att arbetsuppgifterna inte längre var tillräckligt utmanade eller lärde dem något nytt. Då de fick en chans att byta arbetsplats var det därför ganska självklart för dem att byta. Enligt Ganta (2014) leder just lärorika prestationer till att anställda finner inre motivation i sitt arbete, vilket leder till en stark tillfredsställelse.

Mikael var den enda av min sex informanter som återgav den yttre motivationsfaktorn lön som en av orsakerna till att han valt att byta arbetsplats. Mikael ansåg att hans lön på den föregående organisationen inte var i linje med hans position eller andra anställda. Den nya organisationen erbjöd Mikael en högre lön, vilket var en stor motivationsfaktor för Mikael att byta arbetsplats. Detta kom alltså upp i samband med att vi diskuterade varför han valde att byta arbetsplats. När jag frågade vad som motiverar Mikael i arbetet, uppgav han inte lön som en motivationsfaktor. Ingen annan av mina informanter återgav heller att de skulle motiveras av lön eller andra finansiella incitament i sitt arbete. Här bör man dock komma ihåg, att alla informanter är verksamma inom branscher som redan färdigt är bra betalda. Man skulle kanske inte få samma svar, ifall man skulle fråga om pengar är en motivationsfaktor för yrken som generellt är betydligt lägre betalda.

Både Matilda, Mikael och Oliver led av motivationsbrist på sin före detta organisation, vilket var en nyckelorsaken till att de valde att byta arbetsplats. Matilda upplevde att hennes arbetsuppgifter hade för lite variation och motiverades därför inte längre av dem. Som Kultalahti och Viitala (2014) studerat, drabbas generation Y:s motivation ifall de hamnar arbeta för länge med en och samma sak, vilket var fallet för Matilda. Mikael var däremot inte längre motiverad att kämpa för att avancera inom organisationen då han upplevde att dessa beslut gjordes orättvist. Oliver var inte längre heller motiverad av sina arbetsuppgifter i den tidigare organisationen och kände att han inte hade något mer att få

av arbetet. Olivers beslut att byta arbetsplats påverkades inte endast av motivationsbrist på den gamla organisationen utan han attraherades dessutom av inre motivationsfaktorer som den nya organisationen kunde erbjuda honom.

I allmänhet återgav mina informanter att de motiveras av inre motivationsfaktorer så som att arbetet i sig känns meningsfullt och att man är till en nytta i organisationen. En av informanterna beskriver detta genom att säga att man måste ha en känsla av att det skulle ha en inverkan på organisationen om man skulle sluta arbeta. Dessutom berättar informanterna att de motiveras av att få mera ansvar och att själv kunna påverka saker och ting.

”Sen definitivt också säkert en idealistisk bild över att man jobbar mot en bättre framtid. (Oliver)

Något som kom fram i intervjuerna, men som jag inte behandlat i min teoretiska referensram är att flera av informanterna motiveras av medarbetarna på arbetsplatsen. Matilda, Vera och Johan nämner alla detta som en av deras motivationskällor i arbete. De understryker interaktionen med andra människor som en mycket viktig aspekt till att de är motiverade att gå till arbetet varje dag. Även Thomas säger att han motiveras av att det är en trevlig stämning på arbetsplatsen.

”Något som motiverar mig är nog om ja tänker för tillfället så är det nog andra människor med huisiga kunskaper. Människor som man jobbar med har en stor betydelse.” (Vera)

5.2.2 Erkännande och belöning

Erkännande och belöning är starkt ihopkopplat med de yttre motivationsfaktorerna (Ganta, 2014). Även om endast Mikael uppgav lön som en direkt motivationsfaktor till att han valde att byta arbetsplats ansåg Thomas att lönen måste stämma överens med arbetsuppgifterna.

”Och sen förstås, det är helt klart att det monetära paketet också skall vara i balans och vara fiffigt. Inte orkar du slita om du inte får en lön som är i linje med dina svettddroppar.” (Thomas)

Mikael poängterade också, så som Thomas, att lönen handlar om uppskattning och rättvisa. Han kände att lönen inte var i balans med insatsen han gav till organisationen och att personer som anställdes utifrån organisationen fick betydligt högre lön, vilket fick honom att tänka på karriärmöjligheter utanför organisationen.

”Että ehkä aikaisemassa työpaikassa kun minä olin ollut koko urani niin vaikka asiat siellä oli tosi hyvin, niin koki, että kohdellaan väärin siinä mielessä, että kun talon ulkopuolelta tuli porukkaa jotka oli samalla tasolla kun minä niin niille maksettiin selkeästi enemmän palkkaa, että kyllä nämä sitten vaikuttaa aika paljon kuitenkin, että se semmoinen, että sen vois kaiken kiitetyttä siihen, että kokeeko, että arvostetaan ja onko mahdollisuuksia päästä eteenpäin ja oppia, että siihen se kiteytyy.” (Mikael)

Detta tyder på att lönen har en större inverkan på motivationen hos en anställd då den inte känns rimlig eller rättvis med tanke på arbetsinsatsen eller kollegornas lön. De informanter som inte uppgett att deras lön känns orättvis eller i obalans, har inte nämnt den alls. Detta tyder på att om den aktuella lönen känns befogad, motiverar inte enbart pengar till att byta arbetsplats. Även Armstrong (2020) beskriver i sin bok *Armstrong's handbook of human resource management practice* att de finansiella belöningarna måste vara rimliga och rättvisa samt tydligt relaterade till den anställdas insats. Dessutom bör ingen få en lägre lön än de förtjänar jämfört med sina kollegor (Armstrong, 2020).

Samtliga informanter beskriver att de muntliga erkännanden eller uppskattningen på deras tidigare och nuvarande arbetsplatser varit mycket knapp. Detta kan leda till att personerna i stort sett mäter sin uppskattning i form av de finansiella incitamenten. Om de skulle få mera uppskattning i form av ord eller gester skulle möjligtvis lönen inte spela en nyckelroll för känslan av rättvisa. Pengar är ett mycket gripbart sätt att visa erkännande på (Armstrong, 2020), och därför använder sig företag sannerligen mera av detta.

När det kommer till erkännande på arbetsplatsen beskriver Matilda vilken skillnad det gör när man får erkännande på sin arbetsplats. Hon jämför med sin förgående arbetsplats, där hon inte minns att hon en enda gång skulle ha fått beröm, med den nuvarande där flera kollegor visat sin uppskattning för hennes arbetsinsats.

”Vanhassa työpaikassa ei varmaan tullut [kehuja]. En tiedä tuliko joku joskus sanomaan, jos niin en muista sitä, mutta, että ei oikeastaan ikinä, niin sitten se oli vähän semmoista, että minä nyt teen tätä duunia ja niin kauan kuin minä olen itse tyytyväinen niin minä oletan, että muutkin on tyytyväisiä, että ehkä joku sitten tulee sanomaan jos ei ole tyytyväinen, mutta tuota että se, että nyt on kyllä ollut kiva, kun ne ei ole sinänsä ylhäältä, vaan kollegoilta tai kenen kanssa tekee yhdessä töitä niin tuota on niin kuin on saanut oikeastaan ensimmäistä kertaa ja ne on ollut kyllä todella sydäntä lämmittäviä, kun ne on ollut siihen omaan tekemiseen.”
(Matilda)

5.2.3 Ledarskap

Vera var den enda av mina informanter som nämnde att ledarskapet hade en direkt inverkan på hennes beslut att säga upp sig från sin arbetsplats. Hon kunde inte underteckna ledarskapet på någondera av de två senaste arbetsplatserna hon slutat på. Vidare beskrev Vera att hon tycker att ledarskapet spelar en mycket stor roll i om saker fungerar eller inte fungerar på en arbetsplats. Många saker går att rädda ifall ledarskapet är fungerande.

Vera är dock inte den enda som anser att ledarskapet är en fundamental aspekt på en god arbetsplats. Johan konstaterar att en av de viktigaste sakerna för honom på en idealisk arbetsplats är fungerande ledarskap. Hans beskrivning av en god ledare karaktäriserar ganska så långt den så kallade transformativa ledarskapsstilen, vilken enligt Othman & Lembang (2017) anses attrahera och tillfredsställa generation Y bäst. Enligt Johan är en god ledare inspirerande och visar ett gott exempel genom sitt eget beteende. Detta är i linje med vad Othman och Lembang (2017) kommit underfund med i sin studie om generation Y på arbetsmarknaden.

”Arjessa minun mielestäni hyvä johtaja on innostava ja omaa esimerkkiä näyttävä ja itse tykkään ihmisläheisistä johtajista jotka niin kun pystyvät käymään keskusteluja alaisensa kanssa ihan niin kuin aiheesta kuin aiheesta, myös niistä haastavimmista aiheista.” (Johan)

Tillräckligt med stöd från ledaren är även något som i tidigare studier konstaterats att uppskattas av generation Y (Wong et al. 2008). Mikael kommer fram med just detta i sin intervju och anser att en god ledare måste vara kapabel till att hjälpa och stöda sina anställda utan att ändå styra dem för mycket. Även Vera understryker att en bra ledare är en sådan som kan stöda sina anställda.

Som Othman och Lembang (2017) vidare kommit underfund med i sin studie, uppskattar generation Y ledare som skapar en känsla av rättvisa, lojalitet och tillit. Just med hjälp av dessa egenskaper beskriver Thomas hurdan en god ledare är. Likaså poängterar Matilda att en god ledare bör lita på sina anställda och ge dem sitt förtroende att de får sköta sina arbetsuppgifter självständigt.

Något som flera av mina informanter framhäver är att de föredrar en så kallad människoledare framför en sakledare. Enligt Thomas är det viktigt att en ledare kan handskas med människor och läsa dem. Vidare anser Vera att en god ledare är människocentrerad och fokuserar på att människorna i en organisation mår bra. Vera framför att den psykologiska säkerheten på en arbetsplats är viktig, och enligt henne har ledaren spelar en nyckelroll i att uppnå detta. Även Johan uttrycker specifikt att han prefererar en människonära ledare, som man kan föra en öppen dialog med.

5.2.4 Värderingar

Endast Matilda berättade att hennes beslut att säga upp sig direkt påverkades av att hennes och företagets värderingar inte stämde överens med varandra. Det var flera saker som inte stämde överens med Matildas värderingar gällande arbete. Matilda som värderar ett meningsfullt arbete högt, fick inte detta uppfyllt av organisationen. Ingen berättade för

hennes egentligen varför hennes arbete var viktigt. Dessutom värderade organisationen inte nya idéer eller det att människorna skulle ha mått bra på arbetsplatsen.

Jag fick ändå genom intervjuerna fram även vad de andra informanterna värderar i sitt liv och arbete. Samtliga informanter återgav att deras högsta värdering i livet är familj och vänner. Detta är i linje med den tidigare forskningen, som hävdar att generation Y i allmänhet är mycket familjefokuserad (Smith & Nichols, 2015). Tidigare forskning har även poängterat att generation Y värderar högt det sociala livet och att interagera med andra människor (Kafi et al. 2012, Wong et al. 2008), men något som tydligt kom fram av flera av informanterna var vikten av att ha tillräckligt med tid för sig själv. Informanterna poängterade att en av de viktigaste värderingarna är att ha tillräckligt med tid att ta hand om sig själv och göra sådant som får en själv att må bra, vare det sig det är att sporta, läsa en bok eller vila. På grund av dess värderingar angående familj, vänner och fritid värderar informanterna flexibilitet och frihet på arbetsplatsen mycket högt.

Fyra av sex informanter nämnde arbete som en av de tre viktigaste värderingarna i livet, dock alltid efter familj, vänner, hälsa och tid för sig själv. Dessa informanter beskriver att arbete ger en viss mening till livet genom att man får ansvar och känner sig behövd. Johan värderar även arbetet som en av de tre viktigaste sakerna i livet genom den sociala aspekten arbete bidrar med. Thomas beskriver även att han värderar att klara sig på arbetet högt. Varken Matilda eller Vera nämner arbete i samband med diskussionen om vad de värderar i sitt liv. De understryker i stället sitt eget välmående extra mycket.

Som tidigare forskning hävdar värderar generation Y innehållet och konsekvenserna av sitt arbete (De Hauw & De Vos, 2010; De Vaney, 2015), vilket även tas upp av flera informanter. Informanterna återger att meningsfulla arbetsuppgifter är en av de högsta värderingarna inom arbete. Vera beskriver specifikt att hon vill arbeta på en organisation som gör sina beslut i enlighet med världen och vad som är bäst ur ett större perspektiv, vilket stöds av tidigare forskning om att individer i generation Y tänker på vad följderna av deras arbete är. Även Mikael beskriver att han värderar en arbetsplats där han kan stå bakom det organisationen gör. Vidare visar tidigare studier att generation Y attraheras till

en organisations mission och föredrar därmed att gå med i ett företag som erbjuder mening. Johan understryker i intervjun specifikt vikten av just organisationens mission och att den måste vara i linje med vad man arbetar för i organisationen.

I kontrast till att generation Y värderar innehållet och betydelsen med arbetet högt visar forskning även att de värderar de sociala faktorerna på arbetsplatsen mycket högt (Wong et al. 2008). Detta kommer även fram i min studie där flera av informanterna beskriver att människorna på arbetet spelar en mycket stor roll för arbetstillfredsställelsen. Fyra av sex informanter beskrev att de värderar trevliga kollegor mycket högt på sin arbetsplats. Oliver vill på sin arbetsplats vara omringad av personer med gemensamma värderingar. Johan hävdar även att de man arbetarna måste vara trevliga och kunniga. Matilda anser att grunden för trivseln på en arbetsplats är medarbetarna och att man får arbeta i ett fungerande team. Thomas återger också att kollegorna och att man trivs med de man arbetar med är viktigare än själva businessen som företaget håller på med. Enligt flera av informanterna kan alltså medarbetarna göra att man trivs bra med sitt arbete fastän själva innehållet inte skulle vara så givande.

”Se että jos ihminen ei voi työssään hyvin niin se on melkein se ja sama mitä sinä saat palkkaa, niin tuota joo.” (Matilda)

På basis av dessa beskrivningar går det att se att informanterna lägger större vikt vid inre värderingar än yttre värderingar när det kommer till arbetsplatsen. Alla informanter berättar att de förstås arbetar för att få en inkomst, vilket är en yttre värdering men ingen uppger detta som viktig värdering när de beskriver hurdan deras ideala arbetsplats är. Vera beskriver att hon värderar ökandet av kunskap högre än ökandet av lönen. En djupare analys av monetära belöningar kommer i kapitel 5.2.3.

”Såklart behöver man en viss summa pengar för att kunna leva, men det har inte hittills, och jag ser inte heller att det i framtiden skulle vara så. Jag har varit mycket mera intresserad av de vad jag lär mig och får ut av jobbet - kunskap än det att jag skulle ha bättre lön en någon annan.” (Vera)

5.2.5 Utveckling och lärande

Som redan nämnts medverkade bristen på utveckling och lärande eller attraktionen av att utvecklas och lära sig något nytt till att fyra av sex informanter valde att byta arbetsplats. Johari et al. (2010) definierar utveckling och lärande på arbetsplatsen som formella aktiviteter erbjudna av en organisation för att stöda anställda att skaffa den kunskap de behöver för att utföra sina nuvarande och kommande arbetsuppgifter. I mina informanters fall har det inte varit frågan om att de skulle sakna nödvändig kunskap för att kunna sköta sina arbetsuppgifter, utan snarare att de klarade av sina arbetsuppgifter utan några som helst problem, och kände att deras arbete inte längre utvecklade dem på ett önskvärt sätt.

Som tidigare forskning visar suktar generation Y hela tiden efter att utvecklas och lära sig något nytt och söker sig därför medvetet till organisationer som kan erbjuda detta (Weyland, 2011). Detta stöds även av empirin i min studie då känslan av nya arbetsuppgifter attraherade informanterna att byta arbetsplats. Till exempel Johan är ett bra exempel på detta. Hans arbetsplatsbyte innebar inte att han avancerade ett steg vidare på sin karriär, utan han beskriver det mera som ett hopp i horisontell riktning. Johan kände att han inte längre kunde utvecklas på ett önskvärt sätt inom den gamla organisationen, och valde därför att byta arbetsplats i hopp om att utvecklas och lära sig något nytt inom den nya organisationen.

I stället för att erbjuda olika fortbildningar, anser Johan just att man utvecklas och lär sig nytt bäst genom nya arbetsuppgifter eller ansvarsområden, vilket då inte längre erbjöds honom på den gamla arbetsplatsen. Även tidigare forskning framhäver att bästa sättet för generation Y att utvecklas är genom metoder som erbjuder variation och betydelse (Weyland, 2011). Fastän Thomas haft möjligheten att delta i flera skolningar under sin arbetskarriär anser han också att den största utvecklingen sker genom nya arbetsuppgifter och utmaningar, vilket hans gamla arbetsplats erbjöd honom. Detta var en av orsakerna till att han arbetade hela 8 år på sin föregående arbetsplats. Men då han kände att han inte längre kunde få nya arbetsuppgifter eller ansvar, valde han byta organisation.

Som Weyland et al (2011) konstaterar fungerar även mentorering som en bra utvecklingsmetod för just generation Y. Merparten av mina informanter har dock inte varit med i något officiellt mentorprogram, fastän de anser att det skulle ha kunnat vara av stor nytta. Oliver är den enda som verkligen haft en utsedd mentor. Dock är mentorn även hans förman. Olivers förman och även då hans mentor är mycket äldre än han själv, vilket enligt Oliver är endast till nytta. Han anser att det är mycket gynnsamt att ha en mentor som har mycket erfarenhet och levt igenom olika tider. Detta går hand i hand med Weylands (2011) tanke om att generation Y passar bäst ihop med en mentor tillhörande efterkrigsgenerationen. För Oliver var denna möjlighet till mentorering en av nyckelorsakerna till att han överhuvudtaget valde att byta arbetsplats. Han anser att förutom utveckling, är mentorskap en av de tre viktigaste aspekterna en arbetsplats kan fokusera på. Även Mikael beskriver att han anser att han haft ett inofficiellt mentorförhållande med sin förman på den gamla arbetsplatsen. Enligt honom har detta varit den bästa källan till utveckling både med tanke på yrkesmässig och personlig utveckling.

”Nå på min idealiska arbetsplats har jag jätte mycket personlig frihet och mentorering och stöd där det behövs. Jag hatar när någon säger åt mig vad jag skall göra utan jag vill gärna liksom själv fundera ut vad jag skall göra.”
(Oliver)

5.2.6 Avancemang

Enbart en av mina informanter nämner avancemang som en direkt orsak till att de bytte arbetsplats, trots tidigare studier hävdad att detta är en av de största orsakerna till arbetsplatsbyte bland generation Y (Armstrong, 2020). Dock har arbetsplatsbytet för de flesta informanter i någon mån även betytt att de avancerat i sin karriär. Utveckling och lärande hänger starkt ihop med avancemang, och i flera av fallen kunde avancemang inom den egna organisationen ha inneburit att informanten fått nya utmaningar och kunnat utvecklas.

Mikael anser att organisationer borde ha ett mycket mer systematiskt tillvägagångssätt och verkligen satsa på anställdas karriärutveckling. Detta skulle han själv ha önskat sig

av sina före detta arbetsgivare. Enligt honom borde organisationen utgå från personens kunskaper och sträva efter att hitta en bra position för individen i stället för att utgå från vilka positioner som måste fyllas, vilket ofta leder till att man rekryterar utanför organisationen. Detta är något som kunde uppfyllas genom talent management, som tidigare forskning understryker är mycket viktigt om man vill behålla sina anställda med hög potential (Tansley & Tietze, 2013).

”Se ei ollut sellaista systemaattista, että kuka vois tehdä mitäkin, vaan enemmän niin kuin silleen, että positiolähtöisesti ei ihmislähtöisestä, että tässä on hyvä tyyppi, että tämä voi tehdä monia asioita ja tälle voidaan etsiä joku hyvä paikka, vaan enemmän silleen, että nyt tarvitsemme tällaisen paikan ja no siihen tarvitaan tätä osaamista ja ei löydy talosta, otetaan ulkopuolelta.” (Matias)

Även Johan anser att organisationer borde föra en mer öppen diskussion kring karriärplanering och avancemang inom organisationen. Johan vet till exempel inte vad hans möjligheter på den föregående arbetsplatsen kunde ha varit om han inte hade bytt arbetsplats. Thomas har däremot haft goda erfarenheter och hade tydliga framtidsutsikter på sin föregående arbetsplats. Chefen kommunicerade med Thomas vilken position som kunde vara möjlig för honom ifall han fortsatte prestera på ett visst sätt. Thomas visste alltid ~~se~~ två tre år framåt, åt vilket håll hans karriär skulle utvecklas inom organisationen. Detta fick Thomas att stanna kvar på samma arbetsplats en längre tid. Utan denna tydliga karriärplanering skulle det kanske inte ha varit fallet.

Det som Thomas föregående organisation samt chef aktivt arbetade med kunde även definieras som talent management eftersom de koncentrerade sig på att utveckla och identifiera Thomas kunskap och höga potential (Zhang & Stewart, 2017). Genom detta hölls Thomas attraherad och intresserad av att stanna kvar inom organisationen.

5.2.7 Balans mellan arbete och fritid

Balansen mellan arbete och fritid fungerade som en avgörande orsak endast för Vera då hon valde att säga upp sig från sin arbetsplats. De fem resterande informanterna uppgav inte balans mellan arbete och fritid som en orsak till att de valt att byta arbetsplats men som tidigare studier hävdar går det även genom mina informanternas värderingar att se att balans mellan arbete och fritid är mycket viktigt för dem (Kultalahti & Viitala, 2014). Eftersom alla sex av mina informanter uppgett att de värderar sin familj och vänner högst av allt är det förstås naturligt att de värderar balansen mellan arbete och fritid högt då de väljer hurdan arbetsplats de vill arbeta på.

En stor orsak till att Vera valde att säga upp sig var för att hon hade alldeles för mycket arbetsuppgifter, vilket gjorde att hennes arbete och fritid var i obalans. Hon började till slut må väldigt dåligt av detta. Som tidigare forskning hävdar rapporteras anställda som har en osund relation mellan arbete och fritid vara mer utmattade, vilket i värsta fall kan leda till att en individ går in i väggen. När en anställd känner sig psykiskt utmattad ökar sannolikheten väsentligt för att hen lämnar sitt arbete (Buzza, 2017).

Både Oliver och Mikael säger tydligt att de är mycket avvaktande till att arbeta mer än den överenskomna arbetstiden. De vill alltså inte ägna mera tid åt sitt arbete än vad som behövs och värdesätter fritiden mycket högt. Detta är en mycket viktig aspekt för dem då de väljer vilken organisation de vill arbeta i.

”Se on kuitenkin lähtökohtaisesti se semmoinen millä sitten tienaa palkan, jolla voi tehdä muita asioita ja siihen voi panostaa sen about 8 tuntia päivässä mutta ei ehkä lähtökohtaisesti kauhean paljoon enempää, kun sitä halua.” (Mikael)

”Att vi har nog också sådana på jobbet som jobbar dygnet runt men jag har i varje fall personligen varit jätte noggrann med att också vakta min fritid.” (Oliver)

Något som flera av informanterna nämner när de beskriver sin idealiska arbetsplats är frihet angående när och var man jobbar. Informanterna anser att detta främjar balansen mellan arbete och fritid och gör det lättare att hantera vardagen. Johan nämner, så som tidigare studier även påpekat, att denna ökade frihet till att själv bestämma när och var man jobbar dock lett till att gränsen mellan arbete och fritid blivit mer suddig. Ändå tycker Johan att friheten är en god sak, men framhäver att för att undvika att anställda arbetar för mycket och i värsta fall väljer att säga upp sig, måste företagen vara tydliga med att man inte måste vara anträffbar när som helst.

5.3 Sammanfattning

Med hjälp av analysen kan man konstatera att utveckling och lärande varit den vanligaste orsaken bland mina informanter, som tillhör generation Y, att byta arbetsplats. Informanter vill arbeta på en arbetsplats där de jämnt kan lära sig nytt och utvecklas, och ifall detta inte uppfylls byter de i stället gärna arbetsplats. Detta stämmer överens med tidigare forskning som hävdar att generation Y eftertraktar att jämnt utvecklas och lära sig något nytt och söker sig därför medvetet till organisationer som kan erbjuda detta (Weyland, 2011).

I korthet kan man dessutom säga att mina informanter föredrar en arbetsplats som erbjuder meningsfullt arbete med ledare som stöder och har tillit till sina anställda. Att själv kunna påverka saker på sitt arbete och ha ett visst ansvar uppskattas även av mina informanter. Vidare är flexibilitet i hänsyn till var och när man får arbeta en mycket viktig aspekt för mina informanter. Detta främjar enligt mina informanter balansen mellan arbete och fritid, vilket de också värderar högt av de olika teman som behandlats. Ingen av informanterna är i regel färdig att egna sin fritid åt arbete, utan vill ha gott om tid i synnerhet för familj och vänner. Nämnvärt är även att mina informanter inte enbart är motiverade att arbeta för den finansiella nyttan, utan motiveras även av att lära sig nytt, utmana sig själv och ha sociala interaktioner med medarbetare.

6 SLUTDISKUSSION

I detta kapitel går jag tillbaka till mitt syfte och återkopplar mina slutresultat till det. Jag diskuterar även mina forskningsfrågor och huruvida jag kunnat besvara dem eller inte. Dessutom diskuterar jag vad jag bidragit med genom min studie och vad som möjligtvis kunde studeras vidare på i framtiden.

6.1 Varför byter individer arbetsplats?

Syftet med min studie var att få reda på hurdana erfarenheter individer som tillhör generation Y har av att byta arbetsplats och vad som drivit dem till att lämna sin gamla organisation. För att få reda på detta, valde jag att intervjua olika personer som tillhör generation Y och som bytt arbetsplats nyligen. Före intervjuerna la jag även upp en teoretisk referensram som jag byggde mina intervjuer på. Jag analyserade sedan intervjuerna med hjälp av tematisk analys och hittade en del centrala teman som påverkat mina informanternas val att byta arbetsplats. Därmed anser jag att jag uppnått syftet med denna studie.

Min första forskningsfråga löd enligt följande: *Vad har drivit dessa individer som tillhör generation Y att byta arbetsplats?* Jag fick reda på varför mina informanter som tillhör generation Y valt att byta arbetsplats men som tidigare sagt går inte resultaten att generaliseras till att gälla hela generation Y. Mitt sampel återgav att bristen på utmaningar, utveckling och att lära sig nytt var en av de centrala orsakerna till att de valt att lämna sin tidigare organisation. Dessutom var antingen brist på motivation i den gamla organisationen eller motivationsfaktorer som attraherade informanterna till den nya organisationen ett nyckeltema till arbetsplatsbytet.

Övriga orsaker till att personerna valt att lämna sin gamla organisation som kom fram genom min studie var brist på uppskattning och icke fungerande ledarskap. Dessutom möjliggjorde arbetsplatsbytet för en av informanterna att denna avancerade i sin karriär, vilket påverkade personens beslut att byta arbetsplats.

Min andra forskningsfråga var: *Vad prefererar individer från generation Y på sin arbetsplats?* Denna forskningsfråga fick jag även svar på genom intervjuerna jag utförde. I och med arbetsplatsbytet har informanterna behövt lägga en extra tanke på vad de uppskattar och önskar av sin arbetsplats. Något som kom fram i flera av intervjuerna var att informanterna gärna vill att arbetsgivaren erbjuder flexibilitet och frihet i bemärkelse av när och var man arbetar. Detta främjar enligt dem balansen mellan arbete och fritid. Dessutom vill mina informanter som tillhör generation Y arbeta med något meningsfullt och känna att de är till en faktisk nytta. Något som de i samband med detta även önskar sig är tillräckligt med uppskattning och respons för att kunna känna att de arbetar för en orsak. Vidare anser personerna att ledarskapet är en viktig aspekt på deras arbetsplats och prefererar ledare som ger tillräckligt stöd men också litar på sina anställda. Till sist prefererar mina informanter en organisation där det finns goda möjligheter till karriär- och kunskapsutveckling.

Här konstaterar jag att jag besvarat båda mina forskningsfrågor. Eftersom tidigare forskning inom ämnet för det mesta gjorts med hjälp av kvantitativa undersökningsmetoder är det svårt att direkt göra en jämförande analys mellan resultaten från tidigare studier om ämnet. Dock kan man se att mina informanters åsikter är i linje med antaganden från tidigare studier som jag beskrivit i min teoretiska referensram i kapitel 2.

6.2 Mitt bidrag

Jag anser att min avhandling både har ett teoretiskt, ett metodologiskt och ett praktiskt bidrag. I stället för att – som i de flesta studier hittills – bygga upp en teoretisk referensram utifrån organisationens behov eller processer har jag i min studie fokuserat på individen och sett på vad som är viktigt för den anställda och vilka aspekter som påverkar individens upplevelse på arbetsplatsen. Ett individperspektiv ger möjligheter till att gå djupare när man utforskar orsaker till denna typ av stora beslut.

När det gäller mitt metodologiska bidrag vill jag framhålla att de allra flesta studierna om fenomenet hittills utförts med hjälp av kvantitativa metoder. Min visserligen begränsade studie bidrar med både mera djup och bredd i form av detaljerad information om informanternas upplevelser tack vare att den är genomförd med hjälp av kvalitativa metoder.

Störst tror jag ändå att mitt praktiska bidrag är. Det är organisationer och arbetsgivare som har den största konkreta nyttan av min studie, där jag valt att föra fram och fokusera på individers erfarenhet av att byta arbetsplats. Organisationer kan med hjälp av denna studie utveckla sina processer för att attrahera sina anställda att stanna kvar inom organisationen. Genom studien kan organisationer och arbetsgivare öka sin förståelse för varför anställda väljer att byta arbetsplats och hurdan arbetsplats de helst vill arbeta på. Med hjälp av denna förståelse kan organisationer motverka sådana uppsägningar som direkt beror på att den anställda upplevt att något varit bristfälligt hos organisationen.

Som tidigare konstaterat bidrar min studie inte till en generaliserad bild av varför generation Y väljer att byta arbetsplats men en inblick i vad orsakerna bland annat kan handla om. I stället för generaliserbara resultat bidrar min studie till en djupare förståelse om hur de olika faktorerna kan hänga ihop.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Jag valde i min studie att fokusera på individens erfarenheter och fokuserade inte på i vilken bransch eller organisation informanterna arbetade i. Därför kunde det vara intressant att utföra en forskning där man undersöker fenomenet i någon specifik organisation som sysselsätter många inom generation Y. Alternativt kunde man även välja ut en viss industrisektor, och undersöka varför anställda som tillhör generation Y väljer att byta arbetsplats.

I framtiden skulle man även kunna forska hur generationen som följer generation Y, det vill säga generation Z ser på dessa saker. Det här går dock inte att göra alldeles ännu

eftersom generation Z inte riktigt är inne i arbetslivet ännu. Det skulle vara intressant att se om generation Z:s åsikter skiljer sig från generation Y:s eller inte.

Eftersom utveckling, utmaningar och att lära sig nytt var den vanligaste orsaken till att mina informanter valde att byta arbetsplats kunde man i framtiden ännu grundligare forska hur vilka effekter *Talent Management* har på detta. Kunde en organisations satsning på Talent Management minska uppsägningarna inom generation Y?

Något som jag inte tog upp i min teoretiska referensram och därav inte heller diskuterade djupgående med mina informanter var medarbetarnas inverkan på arbetstillfredsställelse och beslutet att säga upp sig. Flera av mina informanter ansåg att kollegorna och människorna på arbetsplatsen är en av de viktigaste aspekterna och att arbetsuppgifter många gånger är sekundärt.

REFERENSER

Adkins, Amy. (2022). Millenias: The Job-Hopping Generation. *Business Journal*. <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>

Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj (2017) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (3 uppl.) Lund: Studentlitteratur

Alzayed, M., & Murshid, M. A. (2017). Factors influencing employees' intention to leave current employment in the ministry of information in Kuwait. *Australian Journal of Business Science Design & Literature* 10(1), 17-31.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 781-783.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.

Aruna, M., & Anitha, J. (2015). Employee retention enablers: Generation Y employees. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(3), 94.

Buzza, J. S. (2017). Are you living to work or working to live? What millennials want in the workplace. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 5(2), 15-20.

Bretz, R. D. & Judge, T. A. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology*, 77(3), 261.

Bryman, Alan. (2018). *Samhällsvetenskapliga forskningsmetoder*. (3 uppl.). Stockholm: Liber

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber.

Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E., Twenge, J. M. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.

Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement. In Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (71-95). London: Routledge.

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. (1 uppl.) Malmö: Gleerups.

De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations? *Journal of business and psychology*, 25(2), 293-302.

DeVaney, S. A. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of financial service professionals*, 69(6), 11-14.

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2019). Henkilöstön vaihtuvuus yksityisellä sektorilla. Hämtad 27.5.2022 från <https://ek.fi/wp-content/uploads/Henkiloston-vaihtuvuus-2017-2018.pdf>

Findikaattori (31 mars 2021). Väestön ikärakenteen tiheys. <https://statisticsfinland.fi/fi/table/81> [Hämtad 13.01.2022]

Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.

Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *People and strategy*, 29(4), 32.

Goler, L., Gale, J., Harrington, B., & Grant, A. (2018). Why people really quit their jobs. *Harvard Business Review*, 96. <https://hbr.org/2018/01/why-people-really-quit-their-jobs>

Hulin, C.L., & Judge, T.A. (2003). Job attitudes. In W.C. Borman, D.R. Ligen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industry and Organizational Psychology*, 255-276. Hoboken: Wiley.

Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.

Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 7.

Johari, J., Yean, T. F., Adnan, Z. U. R. I. N. A., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). Promoting employee intention to stay: Do human resource management practices matter. *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396-416.

Kultalahti, S. & R. L. Viitala (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569–582.

Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' Work Values: Differences across the School to Work Transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009.

Lamm, E. and Meeks, M.D. (2009), "Workplace fun: the moderating effects of generational differences", *Employee Relations*, 31(6), 613-631.

Lantz, Annika (1993) *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of management journal*, 47(5), 711-722.

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. *Career choice and development*, 4(1), 255-311.

Lowe, D., Levitt, K. J., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), 43-57.

Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.

Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of applied psychology*, 74(3), 424.

Mencl, J., & Lester, S. W. (2014). More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257-272.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.

Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee relations*, 40(2), 433-455.

Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247.

Othman, S. Z., & Lembang, S. A. (2017). What attract Gen Y to stay in organization? HR practices, organizational support or leadership style. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 1-9.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.

Purcell, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. CIPD Publishing.

Queiri, A., Yusoff, W. F. W., & Dwaikat, N. (2014). Generation-Y employees' turnover: Work-values fit perspective. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 199.

Reiss, S. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of Psychology*, 39(2), 152-156.

Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology*, 48(1), 49-71.

Rounds, J. B. (1990). The comparative and combined utility of work value and interest data in career counseling with adults. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 32-45.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.

Schofield, C.P., & Honore, S. (2011). *Great expectations: Managing Generation Y*. Berkhamsted: Institute of Leadership and Management and Ashridge Business School.

Semmer, N.K., Elfering, A., Baillod, J., Berset, M., & Beehr, T.A. (2014). Push and Pull Motivations for Quitting. *Zeitschrift Fur Arbeits-und Organisationspsychologie*, 58(4), 173-185.

Singh, P., Bhandarker, A., Rai, S., & Jain, A.K. (2011). Relationship between values and workplace: an exploratory analysis. *Facilities*, 29(11/12), 499-520.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (3 uppl.). Sage.

Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 1-9.

Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799-1815.

Taylor, P., & Keeter, S. (2010). *Millennials: Confident. Connected. Open to Change*. Pew Research Center.

Taylor, C. R. (2004). Retention leadership. *T AND D*, 58(3), 40-45.

Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. (2 uppl.) Berrett-Koehler Publishers.

Trost (2005). *Kvalitativa intervjuer*. (3 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y*. John Wiley & Sons.

William Lee, T., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 199-216.

Wakabi, B. M. (2016). Leadership style and staff retention in organizations. *International Journal of Science and Research*, 5(1), 412-416.

Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and commercial training*, 43(7), 439-445

Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of managerial psychology*.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational Differences in Personality and Motivation. Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.

Zhang, C., & Stewart, J. (2017). Talent management and retention. I H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Red.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (473–493). Wiley Blackwell.

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE PÅ SVENSKA

Bakgrundsfaktorer:

- Vem är du? Ålder utbildning, civilstånd mm. (Berätta om dig själv så mycket som möjligt. Denna info hjälper mig att förstå dej och tolka dina svar i denna undersökning.)
- Hur ser din familj ut?

Allmänt

- Hur vill du leva?
- Kan du rangordna dina 3 viktigaste värderingar?
- Hur funderar du kring utbildning?

Arbete

- Hur ser du på arbete?
- Vad betyder arbete för dig?
- Hur ser din idealiska arbetsplats ut?
- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Hurdan är en bra ledare? Hur vill du helst bli ledd?

Arbetsplatsbyte

- Varför bytte du jobb?
- Hur tänkte du under processen?
- Vad avgjorde ditt val?
- Var valet svårt?
- Hur kändes det att lämna den gamla organisationen?

Olika HR-processer - Processer som främjar anställdas utveckling och trivsel

Vad har du för erfarenheter av följande processer?

Onboarding:

- Hur har onboarding processen sett ut på dina olika jobb?

Mentorskap: arbetsgivaren kan erbjuda en mentor för längre eller kortare tid

- Har du erfarenhet av mentorskap på jobbet?

Engagemang:

- Hurdana erfarenheter har du av att arbetsgivaren engagerar och involverar sina medarbetare?

Välmående på jobbet:

- Vad gjorde/gör arbetsgivaren för att möjliggöra välmående på jobbet?

Arbetstid:

- Hur följer arbetsgivaren med arbetstiden?
- Goda eller dåliga erfarenheter av uppföljning av arbetstid?
- Hur har du upplevt balansen mellan arbete och fritid?

Prestationer: prestationsbedömningar, erkännande och belöningar.

- Hur har dina prestationer bedömts?
- Har du fått erkännande av dina prestationer? I så fall hurdan sorts?
- Hur är det med belöningar? Hur viktigt är detta för dig?
- Vilket har större betydelse: erkännande eller belöningar?

Utveckling: möjlighet till utveckling tex utbildning, fortbildning, självutveckling

- Vilka möjligheter att utvecklas har du fått i dina jobb?

Kompetens och karriär: profilering av kompetens, karriärplanering, avancemang

- Har du upplevt att din kompetens har uppmärksammats?
- Har dina arbetsplatser arbetat med karriärplanering eller avancemang?

Outboarding:

- Hur tog arbetsgivaren hand om ditt avsked?

Hur viktiga anser du att dessa processer är?

Vilka av dessa processer skulle du vilja ha i ditt nuvarande jobb?

Avslutande frågor:

- Har du frågor till mig?
- Är det något du ännu vill tillägga?

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE PÅ FINSKA

Taustakysymyksiä

- Kuka olet? Ikä, koulutus, siviilisääty, urapolku yms. (Kerro mahdollisimman paljon itsestäsi. Tämä auttaa minua ymmärtämään sinua ja tulkitsemaan vastauksesi tuleviin kysymyksiin)
- Miltä sinun perheesi näyttää?

Yleistä

- Miten haluat elää elämääsi?
- Mikä elämässä on tärkeää sinulle? (Järjestä 3 tärkeintä asiaa sinulle)
- Mitä mieltä olet koulutuksesta?

Työ

- Mitä työ tarkoittaa sinulle?
- Miltä sinun mielestäsi ideaalinen työpaikka näyttää?
- Mikä sinua motivoi?
- Minkälainen on hyvä johtaja? Miten haluat, että sinua johdetaan?

Työpaikan vaihdosta

- Miksi vaihdoit työpaikkaa?
- Mitä ajatuksia sinulle heräsi prosessin aikana?
- Oliko valinta vaikea?
- Mitkä ratkaisi valintasi?
- Miltä tuntui jättää vanha työpaikka?

Erilaiset HR-prosessit - Prosesseja, jonka avulla työpaikka mahdollistaa työntekijöiden kehityksen sekä viihtymisen.

Mitä kokemuksia sinulla on seuraavista prosesseista: Voit kertoa kokemuksistasi sekä edellisessä/edellisissä, että nykyisessä työpaikassasi.

Onboarding: Miten uusi työntekijä otetaan vastaan.

- Miten sinut on otettu vastaan työpaikoillasi?

Mentorointi: Työnantaja voi tarjota työntekijälle mentoria lyhyemmäksi tai pidemmäksi aikaa.

- Onko sinulla kokemusta mentoroinnista?

Osallistaminen:

- Mitä kokemuksia sinulla on siitä, että työnantaja osallistaa työntekijöitään?

Hyvinvointi työpaikalla:

- Mitä työnantaja tekee, jotta hyvinvointi työpaikalla toteutuisi?
- Minkälainen kokemus sinulla on tästä?

Työaika:

- Miten työnantaja seuraa kuinka työaika käytetään?
- Onko sinulla huonoja vai hyviä kokemuksia työajan seurantaan liittyen?
- Entä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä?

Suorittaminen: Suorituksen arviointi, tunnustus ja palkkiot.

- Miten suorituksiasi on arvioitu?
- Oletko saanut tunnustusta suorituksistasi? Minkälaista?
- Kuinka tärkeää tunnustus tai palkkio on sinulle? Kumpi näistä on tärkeämpi?

Kehitys: Mahdollisuus tiedon ja taidon kehitykseen esimerkiksi koulutuksien avulla. Mahdollisuus myös itsensä kehittämiseen.

- Mitä mahdollisuuksia olet saanut kehitykseen töissäsi?

Eteneminen: Pätevyyden tunnistaminen, urasuunnittelu ja etenemismahdollisuudet.

- Oletko kokenut, että pätevyytesi on tunnistettu,
- Onko kanssasi tehty urasuunnittelua ja oletko tiennyt etenemismahdollisuuksistasi?

Outboarding: Prosessi kun työntekijä lähtee organisaatiosta.

- Miten työnantajasi hoiti lähtösi?

Kuinka tärkeitä koet näiden prosessien olevan?

Mitä näistä prosesseista haluaisit nykyisessä työpaikassasi?

Lopuksi

- Onko sinulla kysymyksiä minulle?
- Haluatko vielä lisätä jotakin?