



Universitetet
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Reiselivsledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE:
Organisasjon og ledelse, corporate social responsibility

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
nei

TITTEL: CSR som kilde til jobbengasjement blant millennials

ENGELSK TITTEL: CSR as a source to engage the millennial workforce

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):			VEILEDER: Rune Todnem By
Kandidatnummer: 5525 	Studentnummer: 256038 	Navn: Silve Helene Ringsby Billington. 	

CSR som kilde til jobbengasjement blant millennials

BHOBAO-1 Bacheloroppgave i Reiselivsledelse

Silje Helene Ringsby Billington

Norsk hotellhøgskole

Reiselivsledelse

20 studiepoeng

Juni 2022



Universitetet
i Stavanger

Sammendrag

I dagens kunnskapsdrevne økonomi, er det viktig å stimulere til jobbengasjement for å beholde og utvikle viktig kompetanse på arbeidsplassen. Den voksende arbeidstyrken, millennials, karakteriseres som mer krevende og mindre lojale enn de forutgående generasjonene. Formålet med oppgaven var derfor å undersøke 1) hvordan CSR påvirker jobbengasjement i generasjon Y og 2) hvordan en slik strategi kan bidra til å redusere dysfunksjonelt gjennomtrekk på en arbeidsplass.

Gjennom et litteraturstudium, basert på 8 kvalitative og kvantitative forskningsartikler, viser funn til at millennials opplever jobbengasjement i møte med ansvarlige bedrifter, som praktiserer både intern og ekstern CSR. I et slik miljø får millennials dekket både sine egne behov, og ønsket om å bidra til samfunnet. CSR kan også redusere gjennomtrekk gjennom å tilføre arbeidet mening, og motvirke stress og utbrenthet. Samtidig vil generasjonens hybride profil kreve at bedrifter utvikler strategier med ulik verditilnærming for å skape jobbengasjement. En forståelse av generasjonen, samt ulikheter innad i kohorten, er derfor viktig for å frigjøre deres potensiale og jobbengasjement.

Innholdsfortegnelse

1.0	INTRODUKSJON	7
1.1	Bakgrunn for valg av oppgave	7
1.2	Problemstilling og formål med oppgaven.....	8
2.0	METODE	9
2.1	Valg av metode.....	9
2.2	Kriterier for utvalgelse av datamateriale	10
2.2.1	Inklusjonskriterer	10
2.2.2	Eksklusjonskriterier.....	11
2.3	Litteratursøk.....	11
2.4	Kildekritikk.....	12
3.0	TEORI OG RELEVANT LITTERATUR.....	14
3.1	Generasjon Y.....	14
3.2	Hva er jobbengasjement?.....	15
3.3	Jobbkraft- ressursmodellen.....	15
3.4	Gjennomtrekk.....	16
3.5	Sosial identitetsteori.....	16
3.6	Ekstrarolle atferd	17
3.7	Myndiggjøring.....	17
3.8	Corporate Social responsibility	17
3.8.1	Intern og eksternt Corporate Social Responsibility.....	18
3.8.2	Carrolls pyramide for CSR.....	19
3.9	Corporate social responsibility og jobbengasjement.....	20
3.10	Presentasjon av forskningsartikler	21
4.0	DISKUSJON.....	25
4.1	Hvordan påvirker CSR jobbengasjement blant millennials?.....	25
4.1.1	Hvorfor er det viktig med en engasjert arbeidsstyrke?.....	25
4.1.2	Hvilke faktorer har innvirkning på jobbengasjement som følge av CSR?.....	26
4.1.2.1	Meningsfylt arbeid og oppfattelse av en bedrifts CSR	26
4.1.2.2	Intern og eksternt Corporate Social Responsibility.....	27
4.1.2.3	Aktiv deltakelse i CSR.....	30
4.1.2.4	Balanse mellom jobb og fritid.....	31
4.1.2.5	Å Myndiggjøre medarbeiderne til å gi tilbake	33
4.1.3	En splittet generasjon (individualistiske og kollektivistiske millennials).....	34
4.2	Hvordan kan CSR bidra til å minske dysfunksjonelt gjennomtrekk?.....	35
4.2.1	CSR mot utbrenthet og stress	36

4.2.2 Meningsfylt arbeid	37
5.0 KONKLUSJON	38
LITTERATURLISTE	40

Tabell- og figurliste

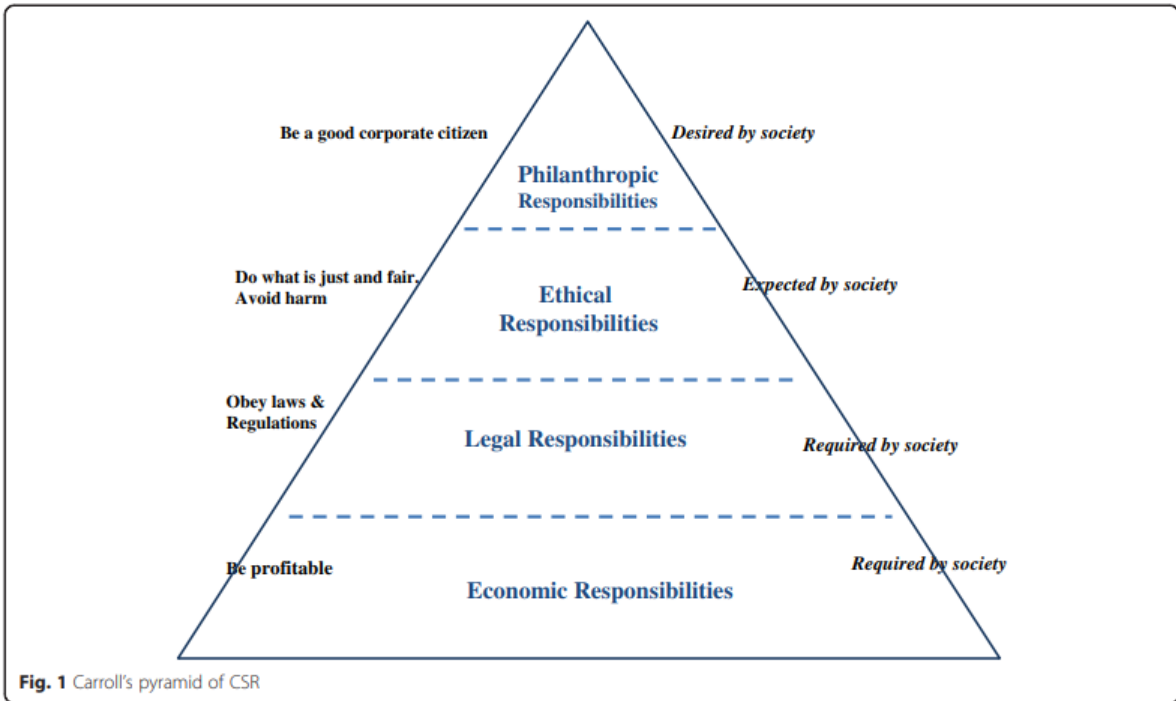


Figure 1: Carroll's pyramid of CSR (Carroll, 2016, p. 5)

1.0 INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Ifølge IPCCs sjette hovedrapport, har vi et kortvarig handlingsrom for å sikre en klimarobust og bærekraftig utvikling. Ansvaret faller ikke som tidligere bare på staten, men på samspillet med innsats fra alle aktører i samfunnet (Miljødirektoratet, 2022). Det handler ikke lenger bare om å minimere negativ påvirkning, men i tillegg å vise hvordan bedriften bidrar til å bygge en bedre verden. I 2015 ble de 17 bærekraftmålene vedtatt som en del av FNs Agenda 2030, en felles handlingsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene. For å nå målene, er sterke partnerskap og annerkjennelse av bedriftenes rolle mot en bærekraftig utvikling, blitt en nødvendighet (FN- sambandet, 2022).

Oversatt fra Aguinias definisjon, kan CSR beskrives som «kontekst- spesifikke handlinger og policies i bedriften, som tar hensyn til interessenters forventninger og den triple bunnlinjen- med de økonomiske, sosiale og miljømessige aspektene».(glavas, 2016, s 2) Nyere studier viser at det å ta samfunnsansvar, og samtidig sikre økonomisk suksess ikke står i konflikt. Dette underbygges av UN Global Compact som fronter FNs bærekraftsmål som fremtidens største forretningsmulighet (UN Global Compact, u.å.). CSR innebærer dermed å se bedriften i et større perspektiv, men det er samtidig avgjørende å rette søkelyset innad mot virksomhetens menneskelige ressurser. Om vi ser på organisasjoner som kommunikative skapelser, er det ikke bedriften i seg selv som har drivkraft. Det er virksomhetens viktigste ressurs, medarbeiderne, som besitter kraften og potensialet til å skape endring på alle plan (Brønn. P. S, Arnulf. J. K, 2019, s.55).

En voksende litteratur kobler jobbengasjement til høyere jobbprestasjoner og resultater. Blant annet betegner Kaufmann og Kaufmann(2015) jobbengasjement som en direkte motpol til

utbrenthet, og fenomenet forbindes med drivkraft og motivasjon. Sett fra berikelsesperspektivet, vil en positiv psykologi, der oppmerksomheten rettes mot jobbengasjement i stedet for belastninger, være et gunstig verktøy for en bedrift (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 321).

Generasjon Y, en viktig og voksende gruppe i arbeidsmarkedet, trekkes mot bedrifter som tilbyr mer avansement og høye lønninger, og arbeidet, mer enn tidligere, forventes å ha en dypere mening (Peltokongas, Hegen, Forbergskog, 2021, s 36). I tillegg viser Deloittes at 46% av millenials føler seg utbrente, og mange forlater arbeidsplassen på grunnlag av press og manglende verdjustering (Deloitte, 2022). Bedrifter drives derfor til å tenke annerledes for å konkurrere om fremtidens talenter (Peltokongas, Hegen, Forbergskog, 2021, s 36). Å ha en arbeidsgiver som leder med sosial samvittighet, og som gjør godt og riktig for samfunnet, kan bidra til å møte den voksende arbeidsstyrkens forventinger og ønsker om endring.

Jobbengasjement kan sies og ha en «verdi i seg selv» for enkeltindividene på arbeidsplassen, samtidig som det gir uttelling på bunnlinjen.

CSR kan derfor være bedriftsøkonomisk strategisk gjennom å fremme jobbengasjement, identitet og opplevelsen av meningsfylt arbeid. Denne oppgaven vil ta for seg hvordan en bedrifts deltakelse i CSR påvirker jobbengasjement, og hvilke fordeler/ ulemper en slik strategi har for gjennomtrekk på en arbeidsplass.

1.2 Problemstilling og formål med oppgaven

I lys av dette vil temaet drøftes basert på et todelt forskningsspørsmål:

- **Hvordan påvirker CSR jobbengasjement blant medarbeidere innenfor millenniumsgenerasjonen?**

- **Hvordan kan CSR bidra til å minske dysfunksjonelt gjennomtrekk?**

Forskningsspørsmålene vil besvares gjennom et litteraturstudium bestående av 8 forskningsartikler, og oppgaven er inndelt kapittelvis. I kapittel 2 vil metode for oppgaven presenteres, med et innblikk i søkeprosessen, valg av forskningsartikler og kildekritikk. Videre vil kapittel 3 ta for seg relevant litteratur og teori. Dette sikrer nødvendig forkunnskap og vil være med å underbygge funn i hovedartiklene. Kapittelet vil også gi en kortfattet presentasjon av de utvalgte fagartiklene. Avslutningsvis vil problemstillingen drøftes i lys av teori og forskningsartikler, etterfulgt av en oppsummerende konklusjon.

2.0 METODE

I dette kapittelet vil oppgavens metode presenteres. Det vil bli gjort rede for inklusjon og eksklusjonskriterier, samt litteratursøket som ble benyttet til datainnsamling. Avslutningsvis vil kildekritikk drøftes.

2.1 Valg av metode

Metode beskrives som redskapet, eller fremgangsmåten, som benyttes for å løse problemer eller komme frem til ny kunnskap. I gjennomførelsen av det litterære studiet handler metoden om å samle inn datamateriale fra eksisterende fagkunnskap, teori og forskning (Dalland, 2020, s.199). Gjennom et litteratursøk i utviklingen av oppgavens problemstilling var det tydelig at det allerede finnes en rekke studier knyttet til relasjonen mellom corporate social responsibility og jobbegasjement- også av nyere dato. Det vil derfor være hensiktsmessig å utføre et litteraturstudium basert på eksisterende forskningslitteratur, for å skape en større

forståelse av fenomenet. En slik vurdering baseres på primærkilder i form av forskningsartikler, som vil bli vurdert på grunnlag av utvelgelseskriterier. Litteraturstudien vil inneholde fagartikler og relevant teori som kan belyse problemstillingen, samt en kvalitetsvurdering for å sikre at resultatene har reliabilitet og validitet (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, s. 103).

Oppgavens teorikapittel er bygget på relevant forskningslitteratur innenfor CSR, organisasjonspsykologi og ledelse. Fra pensumlitteraturen benyttet jeg Kaufmann og Kaufmanns(2015) *psykologi i organisasjon og ledelse* for å belyse temaer som jobbengasjement, gjennomtrekk og positiv psykologi. Jeg brukte boken *Etikk, ledelse og samfunnsansvar* av Nordhaug og Olsen, for å beskrive fenomenet CSR.

For inspirasjon til oppgaven, samt enn innføring i temaet, fant jeg boken *Bærekraftig business – en praktisk guide til hvordan sikre bedriften for fremtiden* av Peltokangas, Heggen og Forbergskog nyttig og lærerik.

2.2 Kriterier for utvelgelse av datamateriale

For å besvare oppgavens problemstilling er det viktig at materialet som benyttes har en faglig relevans, og litteraturen vil derfor vurderes ut ifra inklusjon og eksklusjonskriterier.

2.2.1 Inklusjonskriterer

Med hensikt filtrere litteratursøket mot relevant og troverdig data, ble en rekke kriterier for utvelgelse av materiale satt. Søket ble begrenset til fagartikler publisert etter 2018. Ved å begrense utvelgelsen til empirisk data som ikke er eldre enn fire år, vil resultatene i større grad være dagsaktuelle. For å sikre høyere kredibilitet ble fagfellevurderte artikler satt som et kriterium for utvelgelse. Utvalget skulle også baseres på engelskspråklige eller skandinaviske artikler.

2.2.2 Eksklusjonskriterier

Eksklusjonskriteriene vil utelukke litteratur som ikke er av relevans i drøftingen av oppgavens problemstilling. For å sikre at hovedfunn ikke baseres på utdatert forskning, har jeg valgt å ekskludere artikler publisert før 2018. Artikler som ikke er skrevet engelsk eller skandinavisk har også blitt ekskludert for å unngå feiltolkninger som følge av oversettelse. I tillegg vil studier der utvalget ikke hovedsakelig består av millennials, ekskluderes.

2.3 Litteratursøk

I søket etter anvendbar forskningslitteratur har jeg benyttet søkemotorene Google scholar og Oria. Sentrale nøkkelord i forskningsspørsmålet ble utvalgt for å sikre relevante søkeresultater, og ble basert på kjernebegrepene CSR, employee engagement og millennials. Engelske begreper dannet grunnlaget for litteratursøket, da majoriteten av relevant forskningsmateriale var knyttet til internasjonale studier. Det samme litteratursøket med norske begreper ga ikke tilstrekkelige resultater. I følgende oppgave vil derfor begrepet jobbenngasjement benyttes synonymt med litteratur bygget på det engelske begrepet employee engagement. Ved å benytte boolske operatører, som (AND), samt trunkering ble søkeresultatene mer presiserte, men fremdeles svært tallrike.

Eksempelvis: ((«*employee* engagement*» OR “*work engagement*”) AND CSR AND *millennials*))

For å begrense resultatene ytterligere benyttet jeg avansert søk i Oria og Google Scholar for å tilføre inklusjonskriterier som språk, fagfellevurdering og publiseringsdato. Det overnevnte søket, etter søksbegrensninger, ga 87 treff i Oria. Et tilsvarende søk ble gjort basert på

synonymer og forkortelser, for å sikre at relevante artikler ikke ble ekskludert. Søkeordene var blant annet «Generasjon Z» og «work engagement».

Videre utvelgelse ble gjort på grunnlag av overskrifter og abstrakt, og fagartiklene av størst interesse ble plukket ut til videre vurdering. Etter nærmere lesing ble 7 av disse inkludert da de både tilfredsstilte inklusjonskravene og var av relevans for besvarelsen av forskningsspørsmålene. I tillegg til fagartiklene, som tilfredsstilte inklusjonskriteriene, fant jeg likevel Wang et als. Metaanalyse relevant i drøftingen. Ved å inkludere en artikkel med et utvalg bestående av respondenter fra flere kohorter, vil det være mulig å sammenligne hvorvidt generasjon Y skiller seg ut fra de tidligere generasjonene.

Ved endt søkeprosess ble 8 artikler valgt ut, og utvalget besto av 2 litteraturstudier, 4 kvantitative studier, og 2 fagartikler med en kombinert metode av kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Mens kvantitativ data kartlegger utbredelse av et fenomen, vil en kvalitativ tilnærming sikte mot å beskrive trekk eller egenskaper ved det som studeres (Johannesen et al, 2016, s. 28). I oppgaven har jeg inkludert litteratur med ulik tilnærming til metode, og på den måten vil jeg forsøke å danne et helhetlig bilde av temaet basert på både statistikk og individers opplevelser. Videre består utvalget av 1 studie fra England, 1 fra Tyskland, 1 fra Spania, 1 fra Kina, 1 global studie, 2 fra Malaysia og 1 fra India. Jeg har valgt å unngå geografiske begrensninger, da det vil være interessant å undersøke millennials på tvers av kultur og landegrensner.

2.4 Kildekritikk

I et litteraturstudium, der oppgavens funn bygger på tidligere empiri, er det avgjørende for oppgavens troverdighet at innholdet vurderes kritisk. For å styrke oppgavens pålitelighet har jeg inkludert praktiske eksempler fra de valgte artiklene i diskusjonskapittelet, for å gi en

bedre beskrivelse av konteksten (Johannesen et al, 2016, s. 203). Det er også viktig å vurdere om teori og forskningsresultater kan benyttes for å besvare forskningsspørsmålene.

Validitet handler om hvorvidt en kan måle det man har til hensikt å undersøke, og om det er sammenheng mellom de innsamlede dataene og fenomenet som undersøkes (Johannesen et al, 2016, s. 230). Fordi fagartiklene både tar for seg både kvalitativ og kvantitativ metode, vil resultatene kunne danne et mer helhetlig bilde av fenomenet. Konteksten utspiller seg i ulike land og innenfor forskjellige sektorer, noe som også kan føre til større breddekunnskap. I tillegg vil litteraturstudiene fange opp viktige historiske funn, så vel som oppdatert forskning på temaet. En slik fremgangsmåte kan sikre større intern validitet.

Samtidig må det vurderes hvor vidt resultatene er overførbare, og har ekstern validitet.

Forskningsartiklene baseres på begrensede utvalg fra ulike sektorer og land, og det må

vurderes om hver enkelt studie kan generaliseres til å omhandle fenomenet som en helhet.

Eksempelvis reflekterer Deloittes undersøkelse(2022) respons fra 8 500 individer innenfor millenniumsgenerasjonen spredt over 46 land i Nord Amerika, Latin Amerika, Europa,

Midtøsten, Afrika og Asia. Det brede utvalget vil derfor i større grad kunne gi en troverdig

fremstilling av generasjonen. På motsatt side vil utvalget i Gandhi & Bhattacharya(2020)

studie, som bygges på respondenter fra IT sektoren i India, i mindre grad overføres til

liknende kontekst uten videre forskning. Som beskrevet i Johannesen et al(2016) innebærer

en analyse å ta informasjonen ut av den helhet den inngår i, etterfulgt av en oppbygning av ny

kunnskap rundt fenomenet. Siden studiene består av både kvalitativ og kvantitative data vil

jeg i oppgaven forsøke å danne et forenklet bilde av virkeligheten, med et fokus på å overføre

kunnskap fremfor å generalisere (Johannesen et al, 2016).

En annen viktig betraktning knyttet til kildekritikk er mangelen på en tydelig definisjon av

generasjon Y. Forskningsartiklene viser til ulike aldersbegrensninger innenfor kohortene, noe

som fører til at enkelte årskull faller innenfor flere generasjoner. Slike diffuse linjer kan føre

til manglende eller feiltolket data som kan gi utslag på litteraturstudiets troverdighet. Ved å benytte forskningslitteratur skrevet på engelsk kan også muligheten for feiltolkning av viktig innhold oppstå.

3.0 TEORI OG RELEVANT LITTERATUR

I dette kapittelet vil det presenteres relevante begreper, teorier og litteratur som vil benyttes i diskusjonskapittelet.

3.1 Generasjon Y

For øyeblikket består 35% av arbeidsmarkedet av Milleniums generasjonen. Millennials, også kalt generasjon Y, er født mellom 1981 og 1996. Kohorten har høyere interesse for bærekraft og samfunnsansvar enn forgjengerne, og de har samtidig store forventinger når det kommer til egen karriere (Peltokangas, Heggen & Forbergskog, 2021, s. 33 ; Ng, Schweitzer & Lyons, 2019, s. 290), Millennials er fremtidsfokuserne, verdidrevne og mener at bedrifter skal ha en mening utover å bidra til bunnlinjen (Deloitte, 2021, s 11). Med generasjon Y følger høyere krav til arbeidsgivere. Først og fremst ønsker generasjonen karriereutvikling, og forventer raske utsikter mot forfremmelser og lønnsøkninger. De behøver et støttende arbeidsmiljø og en balanse mellom fritid og arbeid (Ng et al., 2019, s. 290). I større grad enn andre generasjoner søker millennials etter bedrifter med gode og ansvarlige verdier, som gir dem muligheten til å oppleve mening i arbeidet. Om millennials krav ikke møtes, er de kjent for å gjøre raske vendinger og bevege seg videre til andre bedrifter med bedre muligheter (Ng et al, 2019, s. 283).

3.2 Hva er jobbengasjement?

Jobbengasjement handler om mer enn bare engasjement i arbeidet, og forskeren Luthans definerer jobbengasjement som «en positiv personlig tilstand av selvopplevd mestringsevne, optimisme, håp og resiliens» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 322). Ifølge Kahn assosieres tilstanden ofte med arbeid som oppleves som utfordrende, og karakteriseres av varierte arbeidsoppgaver, kreativitet og en høy grad av autonomi (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017, s.528).

Innen organisasjonslitteraturen har det i de siste årene vært en økende interesse for jobbengasjement. Tilstanden kan knyttes til arbeidsglede som springer ut fra en indre motivasjon i arbeidet, og fenomenet kan bidra til å snu dagsaktuelle utfordringer i arbeidslivet som jobbstress og utbrenthet. Utbrenthet defineres som utslitthet, kynisme og manglende profesjonell effektivitet (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009, s.894) En organisasjon med engasjerte og blomstrende medarbeidere kan gi resultater, gjennom høynet kvalitet i arbeidet, samtidig som medarbeideren utvikler seg og lærer. Jobbengasjement bidrar til bunnlinsen gjennom konkurransekraft og høy ytelse, samtidig som det dyrkes lojale og tilfredse medarbeidere (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017, s. 530). Fenomenet anses derfor å være et svært viktig område innen HR og ledelse.

3.3 Jobbkraft- ressursmodellen

En modell brukt for å måle engasjement på arbeidsplassen er jobbkraft- ressursmodellen. Den teoretiske modellen viser hvordan utbrenthet og jobbengasjement kan produseres gjennom to arbeidsbetingelser som finnes i organisasjoner: jobbkraft og jobbresurser. Med hensyn til jobbkraft refererer modellen til de fysiske, organisatoriske og psykologiske sidene ved arbeidet, som krever kognitiv og følelsesmessig innsats over tid. Eksempelvis kan dette være ansvar, konflikt på arbeidsplassen, arbeidstid og over- eller underbelastning. Det andre settet

med arbeidsforhold referer til aspektene ved arbeidet som kan 1) redusere jobbkrav, 2) være funksjonelle i form av å nå mål og 3) stimulere til personlig vekst, læring og utvikling. Blant disse finner vi sosial støtte, autonomi, tilbakemelding og læringsmuligheter (Schaufeli et al. 2009, s.894). Et godt arbeidsmiljø med tilgang på jobbressurser vil skape villighet blant medarbeidere til å dedikere krefter og ferdigheter i arbeidet. Schaufeli et al. (2009) resultater viser at forandringer i jobbkrav og jobbressurser forutsier både fremtidig utbrenthet og jobbengasjement. Eksempelvis vil dette bety at når jobbressurser øker, vil også jobbengasjement gjøre det samme (Schaufeli et al., 2009, s. 908).

3.4 Gjennomtrekk

Gjennomtrekk, også kalt turnover, refererer til hvor lenge en medarbeider i gjennomsnitt er ansatt i en virksomhet. Gjennomtrekk kan i mange tilfeller være bra for en bedrift, men det kan også være en utfordring forbundet med store kostnader knyttet til rekruttering, opplæring, samt tap av viktig kompetanse i bedriften. En høy turnover tyder på et dysfunksjonelt gjennomtrekk (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 47).

3.5 Sosial identitetsteori

Jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse i møte med CSR kan forklares gjennom sosial identitetsteori. Å tilhøre en gruppe som arbeider mot det felles gode vil være med å skape sosial identitet, og en større identifikasjon med bedriften. Hovedideen bak «det sosiale selvet» er at vi danner en selvoppfatning basert på individuelle egenskaper, men også hvilke sosiale grupper vi tar del i. Sosiale inndelinger og organisasjoner vi er del av er derfor ikke bare ytre fenomener vi samhandler med, men en viktig faktor som er med på å definere vår egen identitet. Mennesket har et iboende behov for å oppfattes av andre på en positiv måte, og teorien kan derfor forklare hvorfor vi ofte velger grupper som anses som attraktive

(Kaufmann & kaufmann, s. 328). Forklart ut ifra sosial identitetsteori vil derfor en ansvarlig bedrift gi et ankerfeste og et trygt fundament som fremmer identitet og selvfølelse gjennom en opplevelse av stolthet over å være medlem i de sosiale gruppene (Kaufmann & kaufmann, s. 329)

3.6 Ekstrarolle atferd

Jobbengasjement kan også assosieres med ekstrarolleatferd, og et ønske om å fremme endring (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017, s.530). Begrepet kan defineres som «Individuell atferd som er selvvalgt, og ikke direkte eller eksplisitt er en del av det formelle belønningssystemet, og som i det totale regnskapet gjør at organisasjonen skal fungere.» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 99). Tidligere forskningslitteratur presenterer ulike resultater knyttet til ekstrarolle- CSR og jobbengasjement. Glavas (2016) viser til at ekstrarolleatferd, i form av frivillighetsarbeid, kan føre til økt jobbengasjement gjennom tilgjengelighet av ressurser og opplevelse av meningsfullhet. På den andre siden kan ekstrarolleatferd påvirke jobbengasjement negativt om medarbeiderne allerede har høye jobbkrav(Glavas, 2016, s. 4).

3.7 Myndiggjøring

Myndiggjøring, eller Empowerment, i arbeidslivet handler om «hvilken grad ansatte opplever å ha reell autonomi og innflytelse, meningsfulle arbeidsoppgaver, tilstrekkelig kompetanse samt tilhørighet i organisasjonen.» En slik delegerende ledelsestilnærming kan bidra til meningsfylt arbeid og identifikasjon med bedriftens verdier og arbeid. Relasjonen mellom medarbeider og arbeidsgiver vil i større grad kjennetegnes av tillit enn av kontroll, og bidrar til å utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen (Amundsen, 2019, s. 32 og s.17),

3.8 Corporate Social responsibility

Samfunnsansvar, avledet fra det engelske begrepet Corporate Social responsibility(CSR), springer ut fra stakeholderteori, og en ide om at virksomheter har et utvidet sosialt ansvar utover å maksimere bedriftseiers interesser. Ut fra dette perspektivet kan bedrifter betegnes som corporate citizens, eller bedriftsborgere, med et tydelig etisk ansvar for å ivareta potensielt berørte grupper og interessenter. Det vil si at bedrifter moralsk forplikter til å ta hensyn til leverandører, kunder, ansatte og omgivelsene de opererer i (Nordhaug & Olsen, 2010, s.97). Det har i senere tid blitt presentert et mangfold av overlappende og varierte definisjoner av samfunnsansvar. Mangelen på en felles definisjon av CSR presenterer både utfordringer og muligheter, da det gis rom for ulike tolkninger blant medarbeidere og ledere. Ifølge Glavas kan slike oppfatninger påvirke arbeidsatferd og holdninger (Glavas, 2016, s. 3). CSR kan deles inn i et internt og et eksternt aspekt.

3.8.1 Intern og eksternt Corporate Social Responsibility

Intern CSR(ICSR) er rettet mot operasjonene på innsiden av virksomhet, og inkluderer sosiale ansvarlige aktiviteter med fokus på omsorg og tilfredsstillelse av medarbeidernes behov.

Forskningslitteraturen viser til en rekke CSR tiltak for å møte gruppens behov og stimulere til motivasjon. Dette inkluderer blant annet å sikre rettferdige lønninger, skape en god organisasjonskultur med en åpen og ærlig kommunikasjon, samt en personlig og faglig utvikling gjennom myndiggjøring og utdanningsmuligheter (Skudiene & Auruskeviciene,2012, s. 58).

Eksternt CSR(ECSR) inkluderer ansvarlig atferd rettet mot bedriftens interessenter, som kunder, lokalsamfunn og businesspartnere. En slik ansvarlighet handler om å tilby produkter på en etisk, miljøvennlig og effektiv måte, samtidig som partnere og samfunnets interesser ivaretas (Skudiene & Auruskeviciene,2012, s. 58).

3.8.2 Carrolls pyramide for CSR

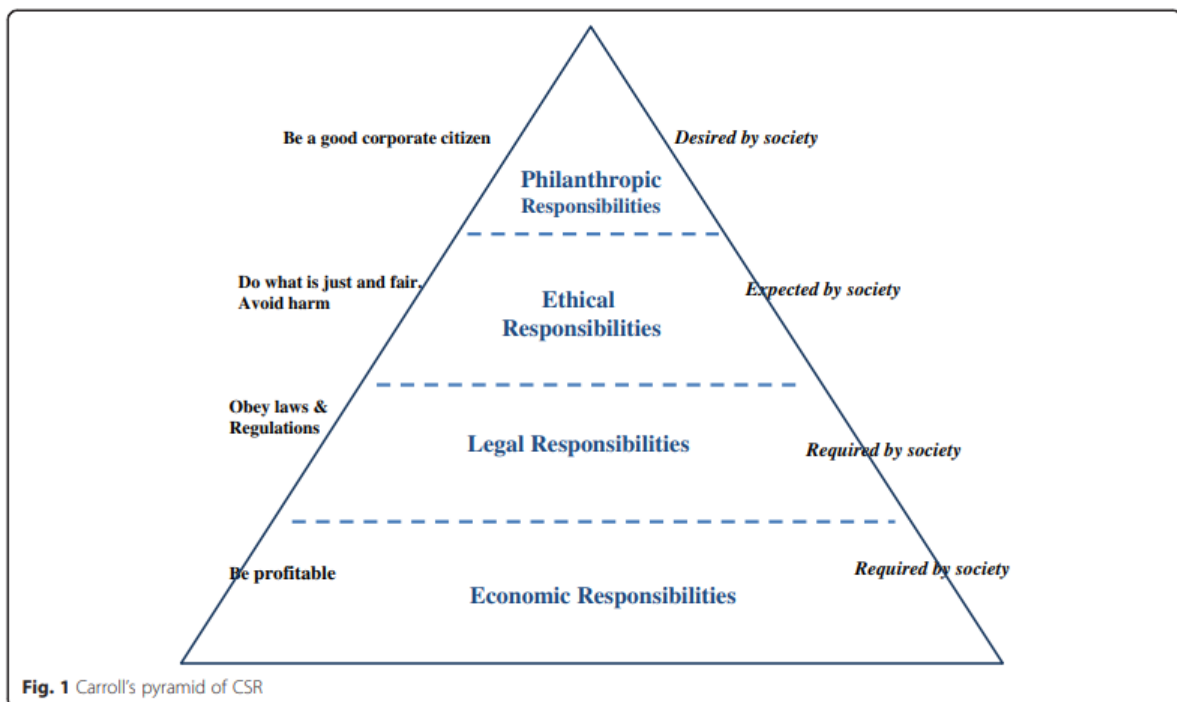
I tillegg til internt og eksternt ansvar kan CSR, ifølge Archie B. Carroll, kategoriseres i et firedelt rammeverk som beskriver ansvarsfeltene virksomheter er bundet til gjennom krav og samfunnsforventninger. Den firedelte definisjonen av CSR består av et økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk ansvarsområde. Aspektene kan organiseres i en pyramide, som illustrerer den naturlige oppbygningen av samfunnsansvar (Carroll, 2016, s. 4)

Det økonomiske ansvaret, danner fundamentet for den firedelte pyramiden og er betinget for å innta samfunnsansvar. Om en bedrift ønsker å bidra i samfunnet må den være levedyktig, og profitt er derfor essensielt slik at den kan betale medarbeiderne, interessenter og opprettholde den daglige driften. Uten ressurser vil en virksomhet gå konkurs, og sammen med dem forsvinner samfunnsansvaret. I dagens konkurransedrevne marked er derfor den økonomiske pilaren en nødvendighet.

Det juridiske ansvaret, omfatter det ansvaret en virksomhet forpliktes til å overholde gjennom lovpålagte regler og reguleringer på et internasjonalt, nasjonalt eller lokalt nivå. På samme måte som enkeltindivider, må virksomheter stå til ansvar for juridisk forpliktelser som en betingelse for sin drift. Det juridiske aspektet kan sies å speile samfunnets syn på det mest grunnleggende og minimale ansvaret som skal ivaretas innenfor rettferdig business (Carroll, 2016, s 3).

I tillegg til de lovpålagte forpliktelsene, forventer samfunnet at næringslivet lever opp til *det etiske ansvaret*. Dette innebærer at virksomheter omfavner aktiviteter, etiske standpunkt og standarder utenom det som er fastsatt i lover og reguleringer. Disse aktivitetene og normene faller på utsiden av lovverket, og det kan derfor ofte oppstå diskusjoner rundt de subjektive ideene om hva som er etisk riktig (Carroll, 2016, s. 3).

Det filantropiske ansvaret, omfatter virksomhetenes aktiviteter med hensikt å støtte for eksempel sosiale, kulturelle eller miljømessige formål. Slike frivillige aktiviteter er ikke etisk forventet, eller lovpålagte, men blir en måte for bedriftene å gi tilbake til samfunnet gjennom blant annet donasjoner eller arbeidstid. Bakgrunnen for filantropiske aktiviteter kan være altruistiske, men også instrumentelle i form av omdømmebygging der virksomheten fremstår som gode corporate citizens (Carroll, 2016, s 4).



Figur 1: Carrolls pyramid of CSR (Carroll, 2016, s. 5)

3.9 Corporate social responsibility og jobbengasjement

Tidligere studier viser til en positiv relasjon mellom CSR og jobbengasjement. Blant annet beskriver artikkelen «How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees» koblingen mellom CSR og jobbengasjement som følgende:

«[Employees'] real motivation comes believing that their work has a purpose, and that they are a part of a larger effort to achieve something truly worthwhile» (Glavas og Piderit, 2009)

Glavas argumenterte for at den positive relasjonen mellom CSR og jobbengasjement stammer fra at medarbeiderne finner større mening i arbeidet, og at det skjer en verdioverlapp i møte med samfunnsansvaret. I tillegg vil en implementeringsmodell der CSR prosjekter innlemmes i arbeidsrollen ha størst innvirkning i den form at medarbeideren vil finne mening både i jobben og på jobb (Glavas, 2012, s. 24). I bedrifter som opptrer som gode corporate citizens, kan medarbeiderne leve ut verdier knyttet til omsorg for hverandre og planeten. Involvering i sosialt og miljømessig ansvar oppleves som appellerende for medarbeidere, og bedrifter som involverer seg i CSR kan derfor forbedre engasjement, produktivitet og velvære blant medarbeiderne (Glavas og Piderit, 2009, 56). Jobbengasjement vil også påvirkes av oppfattelse av CSR, som innebærer medarbeiderens forståelse av bedriftens samfunnsansvar, og en evaluering av hva de bidrar med til samfunnet (Wang et al, 2020, s. 472). CSR kan derfor være et verktøy for å styrke opplevelsen av meningsfylt arbeid gjennom om å bidra til noe større enn dem selv og det felles gode.

3.10 Presentasjon av forskningsartikler

1 Hensikten med studien “Engaging the Head, Heart and Hand of the Millennial Workforce” (2020) var å utforske strategier benyttet av IT selskaper i India for å engasjere medarbeidere innen generasjon Y, samt dens virkning. Sonali Bhattacharya og Aradhana Gandhi benyttet en kvantitativ undersøkelse med et utvalg på 306 medarbeidere, etterfulgt av et kvalitativt intervju av 18 ledere innen generasjon Y. Studiens funn avslørte gamification som den mest signifikante indikatoren på jobbengasjement, etterfulgt av deltakelse i CSR. CSR var driver for jobbengasjement, styrket organisasjonens stolthet og rykte, bygget tillit blant

medarbeidere og reduserte turnover .

2: “The Deloitte global 2022 Millennial and Gen Z survey»(2022) av Deloitte forsøker å forstå generasjon Y og Zs perspektiv på temaer som business, klimaendringer og pandemien. En kvalitativ og kvantitativ undersøkelse ble utført, og rapporten reflekterer svarene til 23 220 respondenter fra 46 land. Funn viste at millennials og Generasjon Z er dypt bekymret for verdens tilstand så vel som egen livssituasjon, og de prøver aktivt å finne en balanse mellom utfordringer i egne liv og ønsket om å drive sosial forandring. Mange føler på finansielt stress og overarbeid, og ønsker mer fleksible og meningsfulle arbeidsdager. De ønsker ansvarlige arbeidsgivere som tar ansvar for klimaendringene, høyere kompensasjon for arbeidet, bedre arbeids-fritids balanse, utviklingsmuligheter og større fokus og støtte rundt mental helse.

3 I «Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y»(2020), av Zainee og Puteh, undersøkes hvordan de ulike dimensjonene i Carrolls pyramide for CSR påvirker gjennomtrekk blant generasjon Y på en arbeidsplass. Den eksplorative studien benyttet en kvantitativ spørreundersøkelse med totalt 377 respondenter bestående av regnskapsførere innenfor Generasjon Y. Funn viser til at alle Carrolls CSR- dimensjoner påvirket turnover i generasjon Y. Det filantropiske ansvaret viste seg å være av størst påvirkning, men det økonomiske aspektet for CSR var også viktig.

4 Studien “Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis”(2018) utarbeidet av Alonso- Almeida og Llach, analyserer hvordan millennials oppfatter ansvarlige bedrifter som arbeidsplasser. Den eksplorative undersøkelsen baseres på en kvantitativ spørreundersøkelse med utvalg på 1 833 studenter fra 6 land.

Resultatene viser at millennials foretrekker ansvarlige bedrifter, der individuelle verdier og ikke økonomiske forventninger danner grunnlaget for veivalg. Det oppstår et tydelig skille mellom individualistiske millennials og kollektivistiske millennials, der begge finner ansvarlige bedrifter attraktive, men på ulikt grunnlag. Tiltrekningen mot ansvarlige bedrifter er også påvirket av velstand i respondentenes land.

5 I litteraturstudien « Do millennials pay attention to CRS in comparison to previous generations? Are they motivated to lead in times of transformation? A qualitative review of generations, CRS and work motivation” (2021) av Susanne Rank og Francoise Contreras ble det utført en kvalitativ vurdering av 100 studier publisert i en tidsramme fra 2000 til 2020. Målet med studien var å undersøke hvorvidt ulike generasjoner avviker i arbeidstro, gjennom eksempelvis opplevelse av intern CSR samt motivasjon til ledelse. De mest relevante funnene viste at individualisme positivt modererer relasjonen mellom oppfattet CSR, tillit til organisasjonen og work engagement (Wang, 2020). Det er en positiv sammenheng mellom oppfattelse av intern og ekstern CSR og employer attractiveness, job satisfaction, employee identification, affective commitment, og work engagement(Rank, Contreras, s.8). I tillegg påvirker deltakelse i CSR medarbeiders identifikasjon med bedriften, som igjen styrker tilknytning og forpliktelse i kontrast til ren oppfattelse av virksomhetens CSR.

6 I artikkelen “Creating an employee engagement strategy for millennials» (2018) diskuteres de beste strategiene for å engasjere Millennials- generasjonen på arbeidsplassen. Reviewartikkelen gir en oversikt over temaet gjennom å utforske teorier innen psykologi, satt opp mot relevant data fra industrien. Cattermole forklarer at via en «flat maktstruktur», en

opplevelsesledet kultur og med samarbeid i kjernen kan millennials engasjeres på arbeidsplassen.

7 I artikkelen “Corporate Social responsibility intervention: a catalyst to small- medium enterprise employee engagement”(2018) av Yeo, Carter og Chezulhaimie er hensikten å forklare forholdet mellom intern og ekstern CSR og jobbengasjement, og hvorvidt CSR kan forutse resultater som jobbengasjement. Gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse med et utvalg på 250 respondenter viste resultatene en betydningsfull positiv assosiasjon mellom de fem CSR- konstruksjonene og jobbengasjement. Disse konstruksjonene bidro til å kunne forutse medarbeideres involvering i CSR initiativer, særlig rettet mot «Small- medium Enterprises» i Malaysia.

8 «The consequences of employees perceived corporate social responsibility: A meta-analysis»(2020) av Wang, Xu og Wang, studerer forholdet mellom en medarbeiders oppfattelse av CSR, dets dimensjoner og resultater basert på en litterær analyse av 65 studier. I tillegg undersøkes den modererende effekten av demografiske trekk (alder og kjønn) og kultur. Resultatet viste at oppfattet CSR var positivt knyttet til medarbeiders positive holdninger og atferd, og negativt relatert til negative holdninger og atferd.

4.0 DISKUSJON

Diskusjonskapittelet vil ta for seg rollen CSR kan ha på en medarbeiders jobbengasjement, spesifikt rettet mot generasjon Y. Problemstillingen vil drøftes mot funn blant forskningsartiklene, og i lys av relevant litteratur og teori redegjort for i kapittel 2.

Forskningsspørsmålene er som følger:

- Hvordan påvirker CSR engasjement og tilfredshet blant medarbeidere innenfor millenniumsgenerasjonen?
- Hvordan kan CSR bidra til å minske dysfunksjonelt gjennomtrekk?

4.1 Hvordan påvirker CSR jobbengasjement blant millennials?

4.1.1 Hvorfor er det viktig med en engasjert arbeidsstyrke?

I den nye kunnskapsbaserte økonomien, er kunnskapskapitalen i ferd med å bli bedriftens viktigste konkurransekraft og fortrinn (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Millenniumsgenerasjonen karakteriseres som mer krevende enn de foregående generasjonene, og turnover blant aldersgruppen er høy. (Gandhi & Bhattacharyas, 2020). Med en demografi i endring, hvor den voksende arbeidsgruppen både har høyere krav og lavere lojalitet til en arbeidsgiver, blir det derfor essensielt for en bedrift å være bevisst på hvordan de kan stimulere til engasjement for å beholde og utvikle talenter (Zainee & Puteh, 2020). Ifølge Cattermole (2018) vil organisasjoner som fokuserer på medarbeider- opplevelser utkonkurrere

de som ikke gjør det. Resultater viser til at Millennials atferd og holdninger avviker fra tidligere kohorter, og aldersgruppen beskrives som mer samfunnsbevisste sammenlignet med de eldre generasjonene (Zainee & Puteh, 2020; Alonso- Almeida og Llach, 2018). Med dette i tankene kan CSR være et redskap for å styrke jobbengasjement og beholde medarbeidere blant generasjon Y (Yeo, Carter og Chezulhaimee (2018).

Gandhi & Bhattacharyas(2020) empiri viste til Corporate Social Responsibility som den nest største indikatoren på jobbengasjement blant generasjon Y i IT sektoren. I tillegg avdekket studien at CSR bidro til en større tillit mellom medarbeider og leder, og en stolthetsfølelse ved å være en del av organisasjonen. Empirien underbygges både i Wangs et al.(2020) metaanalyse og Rank og Contreras(2021) litteraturstudium, der resultatene viste til en sammenheng mellom CSR og positive holdninger og atferd blant medarbeidere. Basert på dette har CSR potensiale som bro for å styrke jobbengasjement i generasjon Y (Yeo, Carter, Chezulhaimee, 2018).

4.1.2 Hvilke faktorer har innvirkning på jobbengasjement som følge av CSR?

De overnevnte studiene beskriver en kobling mellom millenials jobbengasjement og en bedrifts satsning på Corporate Social Responsibility, og forskningsartiklene trekker frem en rekke faktorer som kan påvirke hvordan medarbeiderne engasjerer seg i arbeidet. Blant faktorene finner vi generasjonens meningsfylt arbeid, oppfatninger av CSR(Alonso- Almeida og Llachs,2018, Glavas og Piderit, 2009), intern og ekstern CSR(Wangs et al., 2020), graden av deltakelse hos den enkelte medarbeider (Gandhi & Bhattacharya, 2020), balansen mellom jobb og fritid(Gandhi & Bhattacharya, 2020)og myndiggjøring(Cattermole,2018, Deloitte, 2022).

4.1.2.1 Meningsfylt arbeid og oppfattelse av en bedrifts CSR

Alonso- Almeida og Llach(2018) argumenterte for at millennials foretrekker arbeidsplasser hvor det satses på CSR. Preferansen for ansvarlige bedrifter begrunnes gjennom kohortens kollektive samvittighet og ansvarsfølelse, samt et ønske om å gjøre verden til et bedre sted. Gode resultater innen prosjektene sender et budskap til medarbeiderne om at de kan gjøre en forskjell i verden, samtidig som de tjener sine egne interesser. En slik oppfatning og evaluering bidrar til å identifisere mening i arbeidet, som igjen fører til jobbengasjement (Wang et al., 2020). Videre henviser Wang et al.(2020) til Kahn som påpeker at medarbeidere som får utfolde sine interesser og verdier på arbeidsplassen, opplever større engasjement i arbeidet. CSR skaper en atmosfære der medarbeiderne kan speile egne verdier. Eksempelvis trakk Deloitte(2022) frem miljøvern som en høy prioritet blant millennials, og gjennom CSR får den samfunnsbevisste generasjonen muligheter til å utfolde seg.

Millennials ønsker å utlede mening i arbeidet de gjør, og å tilhøre en organisasjon som har en positiv samfunnsmessig påvirkning (Deloitte,2022). Beskrivelsen går igjen i Cattermoles(2018) verk, der han fastslår at millennials foretrekker å være en del av en sterk organisasjon med et klart etisk fundament, hvor de føler på mening i arbeidet de gjør. Dette underbygges av både Rank og Contreras(2021) og Gandhi & Bhattacharya(2020), som hevder at Generasjon Y forventer at arbeidet skal være meningsfylt, og at arbeidsstyrken ikke gir sin fulle innsats i arbeid som ikke oppleves som meningsfylt. En slik mening kan skapes ved å invitere millennials til å ta del i problemløsning og samarbeid, og gjennom tilbud om frivillighetsarbeid hvor de kan utvikle seg selv samtidig som de gir tilbake til samfunnet(Cattermole, 2018).

4.1.2.2 Intern og ekstern Corporate Social Responsibility

Videre kan det trekkes et skille mellom intern og ekstern CSR, og funn i Yeo, Carter og Chezulhaimees (2018) studie viste at begge formene ga positive utslag på jobbengasjement

blant millennials. Det vil også være relevant å undersøke om intern og ekstern CSR har ulik innvirkning på generasjonens atferd.

Intern CSR

En avgjørende faktor for jobbengasjement blant millennials i Gandhi & Bhattacharya(2020) studie, var tilbud om utendørsaktiviteter. Respondentene fra IT sektoren opplevde at fysisk aktivitet bidro til nedstressing og oppladning etter arbeidsdagen, som igjen ga utslag i styrket produktivitet. Det samme gjaldt mental helse. En etterspørsel etter yogatimer, meditasjon og et fokus på psykisk velvære var dominant i undersøkelsen(Gandhi & Bhattacharya, 2020).

Den daglige kaffepausen var ikke tilstrekkelig oppladning i møte med millennials høye arbeidskrav. Dette indikerer at medarbeiderne opplevde et sterkere jobbengasjement som et resultat av ICSR, der det var fokus på å ivareta medarbeiderne som en viktig interessent på arbeidsplassen. Slike tiltak inkluderer fysisk og psykisk helse, jobb og fritidsbalanse og organisatorisk støtte.

Engasjementet kan forklares gjennom Deloittes(2022) resultater der det presenteres et høyt stressnivå blant millennials i 2022. I en slik kontekst synliggjøres arbeidsplassens rolle som støttespiller for medarbeidernes fysiske og mentale helse, samt gevinster ved å ta millennials interesser og behov på alvor. Cattermole(2018) understreker også viktigheten av å oppfordre millennials til å omfavne hobbyer som et redskap for motivasjon til å dra på kontoret, samt å skape motstandskraft til å motvirke stress og stå i krevende situasjoner. Tidligere har organisasjoner med en høy andel millennials blant annet innført leksjoner i musikk og språk for å gi farge til arbeidsdagen (Cattermole, 2018). ICSR kan derfor føre til jobbengasjement gjennom muligheter for fleksitid, eller tilbud om å lære nye aktiviteter på arbeidsplassen

(Cattermole, 2018). Ved å investere ressurser i å berike de ansattes liv, kan gevinsten være spennende medarbeidere som utnytter sitt fulle potensiale, også i arbeidslivet.

Ekstern CSR

Gandhi & Bhattacharya(2020) studie la også til at når utendørsaktivitetene var tilknyttet filantropi og veldedighet, ble medarbeideres moral, produktivitet, emosjonell tilknytning og employer branding styrket. Dette stemmer med Zainee og Putehs(2020) resultater der millennials i størst grad ga inntrykk av å verdsette den filantropiske dimensjonen i Carrolls pyramide for CSR. Medarbeiderne satte pris på muligheten til å involvere seg sosialt gjennom blant annet frivillighetsarbeid (Zainee og Putehs, 2020). Det filantropiske aspektet utartet seg i form av frivillig prosjekter arrangert av organisasjonen, men også gjennom aktiviteter som en integrert del av jobbrollen til hver ansatt (Gandhi & Bhattacharya, 2020). Et godt eksempel på velldesignede eksterne CSR prosjekter nevnes i Gandhi & Bhattacharyas(2020) studie der bedriftene ukentlig gjennomførte veldedige prosjekter som bloddonasjon eller prosjekter der bøker, klær og tepper ble distribuert til fattigere deler av samfunnet.

Yeo, Carter og Chezulhaimee(2018) trekker også frem en positiv relasjon mellom jobbengasjement og ECSR knyttet til ansvarlige og rettferdige businesspartnere. Dette underbygges både av Rank og Contreras(2022) og Alonso- Almeida og Llachs(2018) studie, der produktkvalitet og utfordringer i den internasjonale verdikjeden trekkes frem som viktige temaer for millennials. I tillegg til å bidra direkte gjennom filantropiske aktiviteter var det viktig at en bedrift sikrer etiske forretningsavtaler for rettferdig handel og produkter, som strekker til på alle plan i bedriften og verdikjeden. Det etiske og juridiske aspektet ved CSR er derfor av betydning for medarbeidernes jobbengasjement. Jobbengasjementet kan knyttes til

Wang et als.(2020) resultater der det pekes på at om en medarbeider opplever at en virksomhet har opprettholdt ansvaret for eksterne interessenter, vil de finne arbeidet meningsfylt(Wang et al., 2020). En bedrifts etiske ansvar, innebærer normer og aktiviteter som faller på utsiden av lovverket, og det kan derfor tenkes at den enkelte millennials subjektive moral vil spille inn på graden av jobbengasjement.

Deloitte(2022) resultater viste at generasjon Y prioriterer egne grunnleggende behov først, etterfulgt av bedriftens påvirkning på samfunnet og planeten vår. Basert på den overnevnte forskningen, motiveres og engasjeres millennials av en kombinasjon av intern og ekstern CSR. Gandhi & Bhattacharya(2020) studie trekker frem CSR- prosjektet «event fit for life» som svært virkningsfullt, der medarbeiderne ble oppmuntret til å delta i løp hvor de selv ble belønnet med økonomiske incentiver per km, samtidig som det samme beløpet ble donert til et veldedig fond. Et slikt prosjekt stimulerer medarbeiderens opplevelse av personlige måloppnåelse, samtidig som de får bidra til gode formål. Cattermole(2018) foreslår også rekke eksterne og interne CSR tiltak- blant annet å involvere medarbeiderne i beslutningstaking, oppfordre til å dele meninger og legge til rette for frivillighetsarbeid som utvider horisonten, maksimerer ferdigheter og gir tilbake til samfunnet.

4.1.2.3 Aktiv deltakelse i CSR

Ifølge Yeo, Carter og Chezulhaimiee (2018) burde medarbeidere spille en aktiv rolle i en bedrifts CSR initiativ for å skape jobbengasjement. Millennials deltakelse tilrettela ikke bare for god informasjonsflyt av bedriftens samfunnsansvar, men medarbeiderne opplevde også et større emosjonelt engasjement og en sterkere tilhørighet til bedriften. Funnene støttes også av Gandhi & Bhattacharya (2020) og Glavas(2016) hvor CSR ga størst uttelling der aktivitetene

var en implementert del av arbeidsrollen. En slik designet deltakelse førte til større forpliktelse og tilfredshet, og organisasjoner bør derfor tilrettelegge for prosjekter der generasjon Y får ta del i bedriftens CSR.

Når respondentene i Deloittes(2022) undersøkelse rangerte miljømessige initiativ de ønsket arbeidsgiver skulle investere i, prioriterte Millennials høyt synlige tiltak som gjorde det mulig å selv kunne delta og skape endring. Dette inkluderte initiativ som å forby plastikk produkter på kontoret, kurs i hvordan skape positiv endring, samt incentiver i bytte mot miljøvennlige valg. På den andre siden ble større forandringer, som forpliktelse til klimanøytralitet, nedprioritert (Deloitte, 2022). Respondentene i Gandhi & Bhattacharya(2020) studie vektla også jobbengasjementet i CSR- prosjekter med direkte deltakelse. En mulig forklaring på resultatene, kan være at de mindre synlige tiltakene er vanskeligere å involvere seg direkte i, da de ikke oppleves som håndfaste. Det kan derfor være utfordrende å se sin egen rolle i det store bildet. Cattermole(2018) poengterer at medarbeidere har et behov for å føle seg viktige og verdsatt, som en del av teamet og med roller som bidrar til noe større enn dem selv.

For å styrke positiv atferd knyttet til CSR, vil det derfor være viktig å utvikle strategier for å formidle medarbeidernes rolle i prosjektet. For å utvikle stolthet og engasjement, er det nødvendig å være bevisst på omfanget av blant annet bedriftens ansvarsgrep og gode gjerninger. Cattermole(2018) trekker frem kommunikasjon som en vital del av å engasjere generasjon Y. Millennials er vant med å holde seg oppdaterte til enhver tid, og organisasjoner bør sikre at kommunikasjon er lett tilgjengelig, enten via nett eller ansikt til ansikt(Cattermole, 2018).

4.1.2.4 Balanse mellom jobb og fritid

At millennials opplever større jobbengasjement når CSR er en implementert del av arbeidsrollen, kan også knyttes til generasjonens ønske om likevekt mellom fritid og arbeid. Generasjon Y vektlegger behovet for jobb- fritidsbalansen, og vil i mange tilfeller velge arbeid som ikke går på bekostning av dette (Rank and Contreras, 2021; Cattermole, 2020). Forskningen antyder derfor at CSR – aktiviteter også kan oppleves direkte belastende og redusere jobbengasjement om de går ut over den enkeltes liv utenfor arbeidstiden. For å opprettholde og skape jobbengasjement hos generasjon Y er det derfor viktig at CSR ikke oppleves som en tilleggsplikt på toppen av de dagligdage arbeidsoppgavene. På den andre siden påpeker Gandhi & Bhattacharya(2020) at deltakelse i CSR også indirekte kan lede til stressreduksjon, og en opplevelse av likevekt mellom arbeid og fritid. Flere av respondentene ga inntrykk av at tilgang på sportsfasiliteter i arbeidstiden var avslappende, hevet motivasjon og bidro til bedre kontakt mellom medarbeiderne og ledere. Dette indikerer at særlig intern CSR har en positiv innvirkning på jobbengasjement, som igjen leder til en opplevelse av balanse.

Deloitte(2022) resultater viser at 75% av millennials foretrekker et hybrid arbeidsmønster, med fleksibilitet til å i større grad arbeide på egne premisser(Deloitte,2022) I kontrast til Deloitte(2022), Cattermole(2020) og Rank og Contreras(2021) viser samtidig Gandhi & Bhattacharyas(2020) funn at arbeid og fritidsbalansen ikke er en betydningsfull indikator på jobbengasjement. En slik balanse er ønskelig- men ikke nødvendig for alle, og millennials er villig til å legge ekstra tid i arbeidet om det oppfattes som morsomt og indre tilfredsstillende (Gandhi & Bhattacharyas, 2020). En mulig forklaring på studiens avvikende resultater, kan være at utvalget består av medarbeidere fra IT- selskaper der tiltak som fleksible arbeidstider og hjemmekontor allerede er implementert. Dette kan tyde på at slike goder ikke nødvendigvis fører til jobbengasjement, men at de oppleves som hygienefaktorer som kun slår ut negativt når de ikke er til stede.

Utfordringen for HR og ledelse vil derfor være å designe CSR prosjekter som engasjerer millennials og gir positiv energi. Satt i sammenheng med ressurs- jobbkraftmodellen, er det viktig å sørge for at jobbkraftene ikke fører til ubalanse mellom innsats og gevinst, og senker jobbengasjementet. På den andre siden kan tilgjengeliggjøring av jobbkraftressurser i form av aspekter ved CSR skape engasjement. Motivasjonsprosessen kan drives av ressursene som autonomi, variasjon i arbeidsoppgaver, støtte fra leder og feedback der det stimuleres til personlig vekst, utvikling og læring. Eksempelvis er behovet for coaching, et støttende arbeidsmiljø og en sterk relasjon mellom leder og medarbeider en kjerne i det å skape engasjement blant millennials (Gandhi & Bhattacharyas, 2020; Cattermole, 2018).

Eksempelvis ble «Event fit for life» programmet verdsatt på grunn av det sosiale aspektet, som er med å styrke den gode relasjonen i teamet. I en slik tankerekke vil en organisasjon rik på jobbkraftressurser, kunne fostre medarbeidere som utøver ekstrarolleatferd, og ønsker å utføre oppgaver utenfor stillingsbeskrivelsen.

4.1.2.5 Å Myndiggjøre medarbeiderne til å gi tilbake

Cattermole(2018) og Yeo, Carter og Chezulhaimee (2018) trekker frem myndiggjøring som et viktig grep for å skape jobbengasjement blant medarbeidere i generasjon Y. Ifølge Deloitte(2022) er det helt essensielt at en bedrift lytter til medarbeiderne, implementerer og følger opp tilbakemeldingene. Myndiggjøring skaper et mer inkluderende miljø der millennials føler på selvstendighet og gjennomslagskraft til å bidra til endring og utvikling. Et slikt makt-delende lederskap styrker opplevelsen av meningsfylt arbeid og muliggjør deltakelse der beslutninger skal fattes (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kaufmann og Kaufmann(2015) hevder at myndiggjorte og selvsikre medarbeidere i større grad føler seg knyttet til virksomheten. Ved å gi millennials reell autonomi gjennom ansvarsdelegering, vil generasjonen føle seg hørt og inkludert. Dette støttes av Deloitte(2022) resultater, hvor 90%

av respondentene som hadde opplevd myndiggjøring, kjente på en større lojalitet og tilhørighet (Deloitte, 2022).

Generasjon Y søker utfordringer og stimulerende arbeid (Rank og Contreras, 2021). Med en mer lineær maktstruktur basert på tillit, der ledelsen lytter til medarbeiderne og tar tilbakemeldinger og initiativ på alvor, kan millenniumsgenerasjonen oppleve økt motivasjon og reell innflytelse. Ved at medarbeidere får spille ut egne innovative ideer knyttet til CSR, kan generasjonen oppleve en dypere forståelse og mening, fordi samfunnsansvaret læres gjennom erfaring, og blir en drivkraft for å nå både individuelle og kollektive mål.

4.1.3 En splittet generasjon (individualistiske og kollektivistiske millennials)

Til tross for at generasjon Y deler bekymringen for sosiale og miljømessige utfordringer, er det viktig å undersøke ulikheter innenfor kohorten. Ifølge Alonso-Ameida og Llach (2018) karakteriseres millennials av en hybrid profil der to roller - individualisme og kollektivism - smelter sammen. Millenniumsgenerasjon består av individer med samme holdninger, men med noe ulike arbeidsverdier. På den ene siden vil en millennial med en mer individualistisk profil prioritere egne mål og suksess i arbeidet, mens de mer kollektivistiske medarbeiderne fokuserer på fellesskapets måloppnåelse så vel som sine egne. Samtidig viste funn i Alonso-Ameida og Llach (2018) studie at begge profilene oppfattet ansvarlige bedrifter som attraktive arbeidsplasser der de får muligheten til 1) å oppnå individuelle mål, 2) hjelpe andre og 3) bidra til en bedre verden (Alonso-Ameida og Llach, 2018). Det kan derfor tenkes at generasjon Ys jobbengasjement i møte med ansvarlige bedrifter og CSR bygges på ulikt grunnlag.

Samtidig pekte resultatene mot at den kollektivistiske profilen i større grad opplevde positive holdninger knyttet til ansvarlige bedrifter. Dette argumenteres for gjennom at de i større grad identifiserte seg med bedriftens verdier, mens mer individualistiske millennials foretrakk bedrifter med CSR aktiviteter på grunnlag av potensiell status og mulighet til å nå egne mål (i

Alonso-Ameida og Llach, 2018). Den individualistiske profilen kan kjennes igjen i Rank og Contreras litteraturreview(2021), der det kommer frem at generasjon Y er villig til å ta større ansvar, om de kan oppnå fordeler i egen favør. Eksempelvis vil en lederposisjon vurderes ut fra en kostnad- og fordelstankegang. Dette indikerer at den individualistiske profilen er mer kalkulerende og guides av ytre verdier som inntekt og status.

Til sammenligning viste Wang et al (2020) at relasjonen mellom CSR og jobbtilfredshet, ytelse og ekstrarolleatferd var mer signifikant i land med lavere nivå av individualisme enn i de med høyere nivå av individualisme. Videre var relasjonen mellom CSR og en medarbeiders tillit og jobbengasjement mer signifikant i land med høyere nivå av individualisme(Wang et al., 2020). Om de geografiske funnene er overførbare, vil hybridgenerasjonen oppleve CSR forskjellig. Den kollektivistiske gruppen vil oppleve mer jobbtilfredshet og ekstrarolleatferd, mens CSR i større grad påvirker den individualistiske profilen gjennom å bidra til forsterket tillit til organisasjonen og større jobbengasjement. En forståelse av millennials ulike verdier på arbeidsplassen, vil være viktig for å tiltrekke og beholde medarbeidere innenfor generasjon Y (Alonso- Almeida og Llach, 2020).

4.2 Hvordan kan CSR bidra til å minske dysfunksjonelt gjennomtrekk?

Millennials er kjent for sin høye grad av jobbmobilitet og lavere lojalitet, og ifølge Deloitte(2022) ønsker 4 av 10 millennials å forlate arbeidsplassen i løpet av to år. Dette signaliserer utfordringer knyttet til gjennomtrekk for en arbeidsgiver. Greier man derimot å engasjere millennials gjennom CSR, kan de oppleve bedriften som et verdifullt sted å utvikle egne karrieremål og bidra til det felles gode. Disse medarbeiderne har også en lavere

turnover-rate. Ifølge Cattermole(2018) vil en organisasjon med gode strategier for «employee experiences» hjelpe å booste ansattes ønske om å forbli i en bedrift.

I utvikling av strategier er det viktig å undersøke hva den bestemte gruppen på arbeidsplassen finner avgjørende for å ønske å forbli i bedriften. Ifølge Gandhi & Bhattacharya(2020) ble blant annet flere av tilbudene knyttet til fysisk aktivitet oppfattet som hygienefaktorer i IT bedriftene. Enkelte rapporterte at tilgang på treningsfasiliteter ikke ledet medarbeiderne til å forbli i bedriften, men at de likevel ville bli savnet om ressursene var utilgjengelige. CSR-prosjekter kan være en attraktiv konkurransekraft for å minske turnover, men må vurderes gjennom tilbakemelding av den bestemte arbeidsstyrken før de implementeres.

4.2.1 CSR mot utbrenthet og stress

Resultatene i Deloitte's undersøkelse(2022) viste at lønn, mentalt belastende arbeid og utbrenthet var de største grunnene for turnover for generasjon Y. Disse scorer høyt både på stress og utbrenthet, og fenomenet er særlig drevet av økte krav på arbeidsplassen og finansiell usikkerhet knyttet til arbeidssituasjonen under Covid- pandemien (Deloitte, 2022). Som beskrevet i Kaufmann & Kaufmann(2015) er jobbengasjement motpolen til utbrenthet, og et nyttig verktøy for å motarbeide jobbstress. Dette bekreftes gjennom Gandhi & Bhattacharya(2020) empiri der medarbeiderne opplevde CSR- aktiviteter som avstressende. For å forbedre den mentale helsen i arbeidsmiljøet, er det avgjørende å tilføre ressurser; fra støttende ledere, til utviklingsmuligheter eller terapi sponset av bedriften. I tråd med jobbkrav- ressursmodellens predikasjoner vil en investering i jobbressurser føre til en stigning i jobbengasjement, og dermed motvirke jobbkrav og stress. CSR, i tillegg til de samfunnsmessige fordelene, vil derfor også gi gevinst gjennom lavere utbrenthet og stressnivå. En positiv psykologi vil være med på å redusere gjennomtrekk.

Samtidig er det viktig å sikre at medarbeiderne føler seg komfortable og trygge nok til å anvende tilbudene. Deloitte(2022) peker mot at den nødvendige tilliten for at generasjon Y skal åpne opp om sine behov, hviler i ledelsens hverdagsatferd og tilgjengelighet. Det er derfor viktig å bygge et stigmafritt arbeidsmiljø som verdsetter mental helse (Deloitte, 2022). Ledelsen må lære hvordan man gjenkjenner og håndterer mentale helse- utfordringer, samt finne kilden til stressorene. På den måten vil millenniumsgenerasjonen kunne oppleve styrke og trygghet i å dele behovene sine uten frykt for represalier og nederlagsfølelse. Studier viser at millennials ofte er mer engasjerte, tilknyttet og produktive i et tillits-basert og støttende arbeidsmiljø (Gandhi & Bhattacharya, 2020).

Det er også viktig å sørge for at CSR- prosjektene ikke øker jobbkraft, og dermed risiko for utbrenthet. En stressprosess kan oppstå når medarbeideren må forholde seg til stigende jobbkraft, og samtidig opprettholde det samme prestasjonsnivået. CSR- aktiviteter må som nevnt derfor balanseres gjennom stimulering av jobbkraft, og prosjekter må i størst mulig grad balanseres i forhold til arbeidsrollen. Slik kan bedriften utvikle medarbeidere med overskudd, engasjement og villighet til å gi ekstra innsats. En slik ekstrarolleatferd vil bidra til jobbkraft og lojalitet ovenfor bedriften.

4.2.2 Meningsfylt arbeid

For at millennials skal ønske å bli i bedriften, er opplevelsen av mening viktig. Generasjon Y er villig til å frasi seg arbeid som ikke stemmer overens med eget verdigrunnlag (Deloitte, 2022). I Deloitte(2022) undersøkelse viser resultatene at jobblojaliteten i stor grad påvirkes av medarbeidernes evaluering av bedriftens bidrag til inkludering, mangfold og en bærekraftig samfunnsutvikling. Millenniumsgenerasjonen ønsker at bedrifter skal gjøre mer i kampen mot klimaendringene, og bare 14% mener at næringslivet handler tilstrekkelig (Deloitte,2022) Om en medarbeider oppfatter en bedrifts CSR- deltakelse som halvhjertet, kan

det føre til redusert jobbengasjement. Greenwashing og uforsvarlig handlinger vil ifølge Alonso- Almeida og Llach(2018) særlig ha negativ effekt på kollektivistiske millennials, som i større grad identifiserer seg med en bedrifts ansvarlig atferd. Den mer individualistiske profilen, som verdsetter de instrumentelle verdiene ved CSR, kan tenkes å frykte at status og individuell måloppnåelse blir skadelidende (Alonso- Almeida og Llach, 2018). En individualistisk millennial vil bevege seg videre til den neste bedriften om de opplever at den personlige utviklingen holdes tilbake(Rank & Contreras, 2021).

Millennials ønsker å arbeide for ansvarlige bedrifter som speiler eget verdigrunnlag og samfunnsengasjement, og en slik selv kategorisering beriker det sosiale selvet og skaper lojalitet til bedriften. Generasjon Ys preferanser for etiske arbeidsgivere kan forklares ut ifra sosial identitetsteori, der medlemskap i positivt assosierte og verdsatte sosiale grupper styrker selvfølelse, stolthet og identifikasjon med bedriften. Dette støttes av Rank og Contreras(2021) litteraturstudie som viser til fordeler ved å tilhøre en ettertraktet enhet. Oppfattelsen av en bedrifts CSR får derfor betydning gjennom menneskets iboende behov for å bli positivt oppfattet av andre. Medarbeideren vil ha et behov for å opprettholde den positive identiteten, som vil føre til et ønske om å forbli i jobben, og yte til fordel for bedriften og det felles gode. Dersom bedriften opptrer uansvarlig, vil medarbeideren påvirkes negativt, og ønske å distansere seg fra de negative assosiasjonene. Rank og Contreras(2021) henviser til Riordan, Gatewood, & Bills tidligere forskning der en bedrifts gode rykte positivt påvirker jobbtilfredshet og reduser turnover blant millennials.

5.0 KONKLUSJON

Formålet med litteraturstudiet var å benytte fagartikler og teori for å undersøke hvordan CSR påvirker jobbengasjement blant generasjon Y, og på hvilken måte en slik strategi bidrar til å redusere turnover på en arbeidsplass. Å beholde talenter og kompetanse i bedriften er en viktig konkurransekraft, og den moderne jobbarenaen forventes i større grad enn før å tilby goder og oppfyllelse av menneskelige behov som selvrealisering og personlig vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.48). Etter en gjennomgang av forskningslitteraturen kan det identifiseres en rekke faktorer som kan ha innvirkning på CSR - strategiers utfall.

Millennials foretrekker ansvarlige arbeidsplasser, og opplever jobbengasjement i miljøer der de får utfolde sine interesser og verdier i arbeidet. En slik atmosfære kan skapes gjennom en kombinasjon av Intern og ekstern CSR, hvor medarbeiderne får dekket egne behov, samtidig som de får utløp for sin kollektive samvittighet med omsorg for samfunnet og planeten vår. Det kommer frem at aktiv deltakelse, myndiggjøring, kommunikasjon av medarbeiders rolle og tiltak for mental og fysisk helse er viktige faktorer for CSR skal skape jobbengasjement. I gjennomgangen av artiklene blir det tydelig at en rekke ICSR- tiltak også er nødvendig for å styrke jobbengasjement i ECSR aktiviteter. Faktorer som coaching, støtte fra ledelse, oppmuntring til initiativ og autonomi reduserer jobbkraft og fostrer ekstrarolleatferd. Slike jobbkraft gir medarbeiderne overskudd og engasjement til å yte utover det som forventes, og ta del i den filantropiske dimensjonen.

Samtidig er det viktig å lese hvilke verdier og behov som finnes blant generasjon Y på en bestemt arbeidsplass. Generasjon Ys karakteristiske hybride profil, antyder at HR og ledelse må utvikle strategier med en spaltet verditilnærming, der det vektlegges både ytre belønninger og individuell måloppnåelse, så vel som stimulering av iboende verdier og teamorienterte måloppnåelser.

Med tanke på at kilden til turnover blant millennials er utbrenthet og stress, vil jobbengasjement være en motvekt for å forbedre fysisk og mental helse, samt redusere

gjennomtrekk. Ressurs og jobbkrav- modellen kan være et styrings og prognoseverktøy med hensyn til jobbengasjement og reduksjon av stress og utbrenthet. Millennials vil også stadig evaluere en bedrifts bidrag til bærekraftig samfunnsutvikling og søke mening i arbeidet. Generasjon Ys lojalitet til etiske arbeidsgivere kan forklares ut ifra sosial identitetsteori. Medarbeidere vil ønske å bli oppfattet positivt av andre, og en anerkjent og ansvarlig bedrift vil mate det sosiale selvet. Basert på samme teori vil uansvarlig atferd forsterke turnover gjennom negative assosiasjoner. Oppsummert; Å forbedre kunnskap om generasjonen gjennom å forstå arbeidspreferansene til millennials- dagens største arbeidskraft- kan være nøkkelen til å frigjøre deres potensiale og engasjement.

LITTERATURLISTE

Alonso-Almeida, M., & Llach, J. (2018). Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 26(1), 238-247. doi: 10.1002/csr.1675

Amundsen, S. (2019) Empowerment I arbeidslivet- et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap. Norge: Cappelen Damm Akademisk

Bhattacharya, S., & Gandhi, A. (2020). Engaging the Head, Heart and Hand of the Millennial Workforce. *Psychological Studies*, 65(4), 429-444. doi: 10.1007/s12646-020-00577-5

Brønn, P., & Arnulf, J. (2019). Kommunikasjon for ledere og organisasjoner (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Yeo, C. Carter, S. & Chezulhaimee, N (2018). "Corporate Social Responsibility Intervention: A Catalyst to Small-Medium Enterprise Employee Engagement," *Psychosociological Issues in Human Resource Management* 6(1): 38–62. 38. doi: 10.22381/pihrm6120182

Carroll, A. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal Of Corporate Social Responsibility*, 1(1). doi: 10.1186/s40991-016-0004-6

Cattermole, G. (2018). Creating an employee engagement strategy for millennials. *Strategic HR Review*, 17(6), 290-294. doi: 10.1108/shr-07-2018-0059

Dalland, O. (2020). Metode og oppgaveskriving (7. utg.). Gyldendal.

Deloitte(2021). The Deloitte Global Millennial Survey: A decade in review. Hentet fra: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-decade-review.pdf>

Deloitte(2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. Hentet fra: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>

Eldor, L. & Vigoda-Gadot, E. (2017) The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552, <https://www-tandfonline-com.ezproxy.uis.no/doi/pdf/10.1080/09585192.2016.1180312?needAccess=true>

Glavas, A., & Piderit, S. (2009). How Does Doing Good Matter?. *Journal Of Corporate Citizenship*, 2009(36), 51-70. doi: 10.9774/gleaf.4700.2009.wi.00007

Glavas, A (2016) Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Front. Psychol.* 796(:7). doi: 10.3389/fpsyg.2016.00796

Glavas, A. (2012). Employee Engagement and Sustainability: A Model for Implementing Meaningfulness at and in Work. *Journal Of Corporate Citizenship*, 2012(46), 13-29. doi: 10.9774/gleaf.4700.2012.su.00003

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Miljødirektoratet. (2022, 28.02). Hovedfunn i andre del i sjekke hovedrapport. Hentet fra: <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/fns-klimapanel-ipcc/dette-sier-fns-klimapanel/sjette-hovedrapport/hovedfunn-andre-del-sjette-hovedrapport/>

Nordhaug, O. Olsen, J. B. (2010) etikk, ledelse og samfunnsansvar. Norge: Forlag 1

Ng, E., Schweitzer, L. and Lyons, S., 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp.281-292. <https://link-springer-com.ezproxy.uis.no/content/pdf/10.1007/s10869-010-9159-4.pdf>

Peltokangas, M. Heggen, R. Forbergskog, T. (2021) Bærekraftig business- en praktisk guide til hvordan du kan sikre bedriften din for fremtiden. Norge:Nor

Rank, S., & Contreras, F. (2021). Do Millennials pay attention to Corporate Social Responsibility in comparison to previous generations? Are they motivated to lead in times of transformation? A qualitative review of generations, CSR and work motivation. *International Journal Of Corporate Social Responsibility*, 6(1). doi: 10.1186/s40991-020-00058-y

Schaufeli, W., Bakker, A., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal Of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.uis.no/doi/pdfdirect/10.1002/job.595>

Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal Of Management*, 7(1), 49-67. doi: 10.1108/17465261211197421

Wang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2020). The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 471-496. doi: 10.1111/beer.12273

Zainee, I., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista De Gestão*, 27(4), 369-392. doi: 10.1108/rege-06-2019-0070