



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

Bærekraft i Circle K Norge

Navn: Kristina Nordfjord

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI
-Bærekraft i Circle K Norge-



Eksamenskode og navn:

BTH 36201 – Bacheloroppgave Økonomi og Administrasjon

Innleveringsdato:

03.06.2019

Stuedsted:

BI Oslo

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket"

Forord

Denne oppgaven er gjennomført som en avsluttende del av bachelorstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen BI, Oslo. Besvarelsen ble utarbeidet våren 2019.

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en meget lærerik prosess. I tillegg til å ha brukt kunnskap fra studiet, har jeg tilegnet meg mye ny kunnskap om organisasjonspsykologi og bærekraft. Jeg ønsker å jobbe med organisasjonspsykologi i fremtiden og dette har gitt motivasjon til å lære mest mulig i prosessen.

Jeg vil gjerne benytte anledningen til å takke Tor Tangenes som har positivt overrasket meg, både på kunnskap og interesse om organisasjonspsykologi og bærekraft. Jeg vil også takke Circle K for hjelp og positiv innstilling til mitt ønske om å skrive om bærekraft.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Forord | I |
| Innholdsfortegnelse | II |
| Sammendrag | IV |
| Innledning | 1 |
| Problemstilling | 1 |
| <i>Valg av problemstilling og underspørsmål</i> | 1 |
| <i>Avgrensninger</i> | 2 |
| <i>Begrensninger</i> | 2 |
| Om Circle K | 2 |
| Oppgavens oppbygning | 3 |
| Redegjørelse for teorifundament | 3 |
| Valgt metode til oppgaven | 3 |
| Teori | 4 |
| Hva er samfunnsansvar? | 4 |
| Bedriftens samfunnsansvar og bedriftens ytelse | 5 |
| Hva er bærekraft? | 6 |
| Samfunnsansvar blir bærekraft | 7 |
| <i>Parisavtalen</i> | 8 |
| <i>FNs 17 Bærekraftsmål</i> | 8 |
| <i>Utvikling av elbil og teknologi</i> | 9 |
| <i>Reduksjon av kjøtt og stivelsesprodukter - EAT-Lancet Commission</i> | 10 |
| <i>Miljøskadelig emballasje</i> | 11 |
| <i>Matavfall</i> | 12 |
| Motivasjon | 12 |
| <i>Beste praksis-HR</i> | 12 |
| <i>Ytre motivasjon</i> | 13 |
| <i>Indre motivasjon</i> | 13 |
| <i>Målsetting teori ("Goal Setting Theory")</i> | 13 |
| <i>Maslows behovspyramide</i> | 14 |
| <i>Kognitiv dissonans</i> | 16 |
| <i>Psykologiske barrierer</i> | 16 |
| <i>Moro på jobb</i> | 16 |

| | |
|--|----|
| Rekruttering | 17 |
| <i>Rekrutteringsprosessen</i> | 17 |
| <i>Verdier</i> | 18 |
| <i>Generasjoner</i> | 18 |
| <i>Sustainability stakeholders framework</i> | 19 |
| Metode | 20 |
| Kvantitativ metode | 20 |
| Variabler | 21 |
| Datarensing | 22 |
| Validitet og reliabilitet | 22 |
| Data | 23 |
| Bensinstasjon og hovedkontor | 24 |
| <i>Alder</i> | 24 |
| <i>Resultat av analyse</i> | 24 |
| Alder | 27 |
| Validitet og reliabilitet | 28 |
| Diskusjon | 28 |
| Hvordan kan Circle K engasjere seg i bærekraftig utvikling? | 29 |
| <i>Emballasje</i> | 29 |
| <i>Matavfall</i> | 30 |
| <i>Viktigheten ved å sette mål</i> | 31 |
| Er bærekraftig utvikling en motivasjonsfaktor for de ansatte i dag? | 32 |
| <i>Hva motiverer de ansatte?</i> | 33 |
| Vil økt fokus på bærekraft være et konkurransefortrinn i rekrutteringsprosesser? | 34 |
| <i>Generasjoner</i> | 34 |
| <i>Verdi</i> | 34 |
| <i>Konkurransekraft</i> | 35 |
| Konklusjon | 35 |
| Kilder | 38 |

Sammendrag

I min bacheloroppgave ønsket jeg å knytte Circle K Norge og bærekraft sammen og se på hvilken betydning dette har for de ansatte. Problemstillingen ble dermed:

Hvilken betydning har økt fokus på bærekraftig utvikling for de ansatte i Circle K Norge?

Oppgaven vil ta for seg viktigheten av å være bærekraftige både for de allerede ansatte og deres motivasjon, men også for potensielle ansatte og omdømmet til Circle K.

Problemstillingen har vært utgangspunktet for oppgaven og blitt underbygd med tre underproblemstillinger som bærekraft, motivasjon og rekruttering, som også er hovedområdene for teoriinnhenting. De mest sentrale teoriene som har blitt brukt er klassisk motivasjonsteori som Maslow og ytre-/indre motivasjon, målsettingsteori, rekrutteringsprosessen og teorier og statistikk om samfunnsansvar og bærekraft. Teorifundamentet ble brukt til å forme en spørreundersøkelse og diskutere resultatene.

Dataene jeg har brukt i oppgaven er samlet inn i samarbeid med ansatte på Circle K sitt hovedkontor i Oslo. Spørreundersøkelsen, som ble utført i Qualtrics, fikk 24 respondenter og all data ble analysert i Excel. Funnene i spørreundersøkelsen viser at de ansatte i Circle K Norge er mer opptatt av bærekraft personlig enn på jobb. De ansatte mener også miljøskadelig emballasje og reduksjon av matavfall er de viktigste områdene Circle K kan bli bærekraftige på. Det er mulige psykologiske barrierer som Circle K må bryte ned for å styrke den indre motivasjonen de ansatte har og dermed kan bidra til bærekraftig utvikling.

Det er viktig at Circle K involverer de ansatte i målsettingen av bærekraftige for å motivere de og skape engasjement. Dette kan resultere i at bærekraft blir en naturlig del av jobbhverdagen til de ansatte og kan styrke omdømmet til Circle K.

Innledning

Problemstilling

Valg av problemstilling og underspørsmål

Høsten 2018 hadde jeg stilling som intern i human resources avdelingen hos Circle K Europe sitt Oslo-kontor. På grunn av denne erfaringen var det naturlig for meg å kontakte Circle K da tema til bacheloroppgaven skulle velges. I og med at bærekraft er vesentlig for fremtiden, og et tema jeg er veldig interessert i, så ønsket jeg at dette skulle inkluderes i oppgaven siden jeg mener at selskaper, spesielt store internasjonale selskapet, har ansvar for å ta grep for å sikre bærekraftig drift. Det er et kollektivt ansvar at alle, inkludert nasjoner, industri, selskaper og enkeltmennesker forholder seg til bærekraft, og hvordan vi kan påvirke disse, samt på hvilken måte vi utnytter naturlige begrensede ressurser på. Gjennom denne oppgaven så ønsker jeg å belyse dette slik at Circle K Norge kan dra nytte av resultatene som oppnås. Etter en prosess bestående av samtaler, møte og research ble Circle K og bærekraft knyttet sammen og formet til en problemstilling med tre underspørsmål. Underspørsmålene jeg har valgt har til hensikt å bryte opp hovedproblemstillingen for å gi mer konkrete svar og begrense oppgaven på en naturlig måte.

Hvilken betydning kan økt fokus på bærekraftig utvikling ha for de ansatte i Circle K Norge?

For å støtte opp problemstillingen har jeg valgt følgende tre underspørsmål:

- 1. Hvordan kan Circle K engasjere seg i bærekraftig utvikling?*
- 2. Er bærekraftig utvikling viktig/motivasjonsfaktor for de ansatte i dag?*
- 3. Vil økt fokus på bærekraft være et konkurransefortrinn i rekrutteringsprosesser?*

Avgrensninger

Med Circle K menes selskapet i Norge som en helhet. Det vil ikke bli skilt på hvor de ansatte jobber eller hva de jobber med, med mindre det er store forskjeller som er nødvendig og pointerende. Det vil være fokus på bærekraftige områder som kan kobles mot bensinstasjonene til Circle K.

Begrensninger

Circle K ønsket selv å ha ansvaret for omfang og hvem som mottok spørreundersøkelsen. 53 av cirka 3000 ansatte ble kontaktet som utgjør 1,8 prosent av de ansatte. Svarprosenten i undersøkelsen lå på 58 prosent noe som utgjør i overkant av 1 prosent av totalt ansatte. På grunn av dette kan det være vanskelig å trekke konklusjoner da besvarelsen viser liten variasjon i forhold til alder, kjønn og jobbtype.

Om Circle K

Circle K er en bensinstasjonskjede med over 3000 ansatte i Norge. Circle K kom til Norge mai 2016 da det norske selskapet Statoil delte seg i to og fuel & retail-virksomheten ble Circle K. Circle K er en del av Kanadiske Couche-Tard som er en av verdens største selskaper innen drift av bensinstasjoner.

Circle K, er et selskap som primært omsetter varer innenfor varegruppene mat og drivstoff, i forskjellige former. "New Store" er et nytt matkonsept som Circle K har lansert. Konseptet går ut på å skape en sunnere, hyggeligere og bedre kundeopplevelse ved blant annet å tilby sunnere mat-alternativer som salater, baguetter og wraps som tilberedes ferskt på stasjonene. Dette krever opplæring da de ansatte må beherske og tilberede flere typer matretter enn det de tidligere måtte. New Store er relevant for oppgaven fordi sunnere mat laget med mindre karbonavtrykk representerer bærekraft i form av både bedre miljø og bedre helse. I tillegg tar butikkkonseptet for seg flere av områdene Circle K kan bli bærekraftige på.

Gjennom hele oppgaven vil jeg omtale Circle K som alle bensinstasjonene og hovedkontoret i Oslo. Det vil si at jeg ikke skiller mellom de ansatte, med unntak av analyse av variabler i kapittelet Data.

Oppgavens oppbygning

I denne bacheloroppgaven kan leseren forvente et utvalg teorier som, sammen med data fra spørreundersøkelse utført i Circle K Norge drøfter om økt fokus på bærekraft har betydning for de ansatte. Oppgaven tar for seg seks hoveddeler: innledning, teori, metode, data, diskusjon og konklusjon.

Redegjørelse for teorifundament

Teorikapittelet tar for seg teori og faktaopplysninger som kan besvare de tre underspørsmålene og dermed senere underbygge hovedproblemstillingen. Kapittelet starter med en grundig gjennomgang av samfunnsansvar og bærekraft, som senere kobles til Circle K sin norske virksomhet. Her vil områder som utvikling av bærekraftige løsninger innenfor elbil energitilførsel, mat og emballasje være noen av hovedpunktene. Kun de mest relevante områdene Circle K kan være bærekraftige på, i henhold til denne oppgaven, vil bli drøftet. De resterende områdene var nødvendig for datainnsamling, men ikke avgjørende for å svare på problemstillingen.

Deretter blir teori og motivasjon og mulig demotivasjon med tanke på bærekraft bli presentert. Til dette benyttes klassiske teorier som Maslows behovspyramide, samt teorier om trivsel, psykologiske barrierer og indre-/ytre motivasjon.

Avslutningsvis vil det bli lagt frem teorier som ser på konkurransefortrinnet Circle K eventuelt kan ha ved rekruttering ved å ha et fokus på bærekraftige mål. Det vil bli sett på hva som er viktig for forskjellige relevante aldersgrupper ved jobbsøking, og verdiene ved å ha tydelige bærekraftige mål i den generelle rekrutteringsprosessen. Dette har fellestrekk med motivasjon da mange av teoriene beskriver en logisk sammenheng mellom rekruttering og motivasjon.

Valgt metode til oppgaven

Ved valg av metode valgte jeg å bruke en kvantitativ metode. Denne metoden representerer de ansatte i Circle K bedre enn en kvalitativ tilnærming da kvantitativ tillater data fra en bredere gruppe respondenter. Det ble sendt ut en spørreundersøkelse, via en ansatt i Circle K, til 53 ansatte. Spørreundersøkelsen inneholdt elleve spørsmål hvor man blant annet ønsket å få svar på hvor viktig

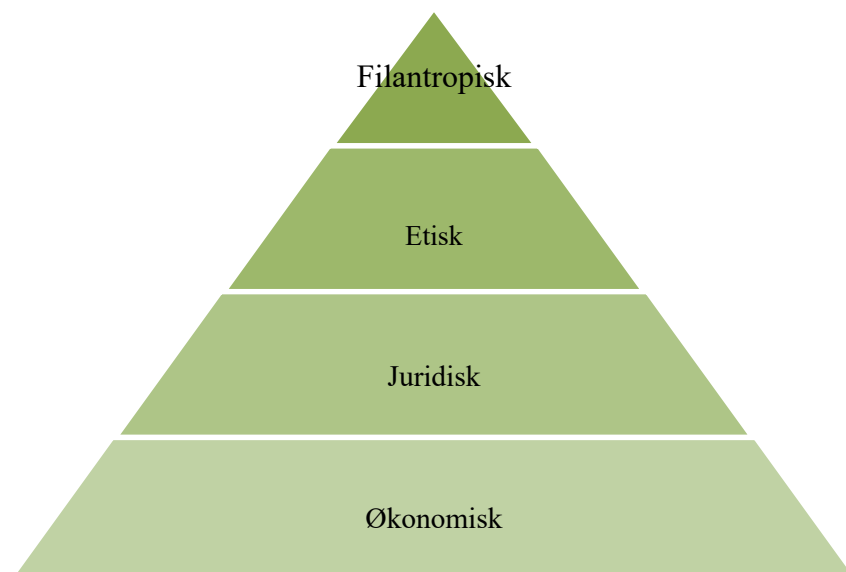
bærekraft er og innenfor hvilket område, hvem som har ansvaret for bærekraft og generelle spørsmål som dreide seg om motivasjonsfaktorer. Spørsmålene ble nøye utformet og grundig testet ut før spørreundersøkelsen ble sendt ut til de ansatte.

Teori

Dette kapitlet presenterer teorier om selskapets samfunnsansvar og bærekraft, motivasjon og rekruttering som blant annet Maslows behovspyramide, målsetting og bærekraftige områder knyttet til Circle K. Teorikapitlet legger til rette for innhenting av data, hvor funnene blir diskutert senere.

Hva er samfunnsansvar?

Samfunnsansvar har ikke alltid vært et anerkjent begrep. Det er kun i løpet av de siste 15 - 20 årene at dette begrepet har vokst i akademisk litteratur (Davidson, Dey & Smith, 2016). Det finnes mange definisjoner på samfunnsansvar, men kanskje den mest kjente er Carrolls pyramide. Carroll forklarer selskapets samfunnsansvar som er en pyramide og definisjonen er “*Corporate social responsibility encompasses the economic, legal, ethical and discretionary (philanthropic) expectations that has of organizations at a given point in time*” (Carroll, 1991, referert av Carroll, 2016). Pyramiden er designet for å kategorisere selskapers involvering i samfunnsansvar.



Figur 2.1: Carrolls pyramide

Økonomisk bærekraftighet er en forutsetning for et selskaps eksistens og en forutsetning for å opprette et selskap. Ved økonomisk bærekraftighet så vil selskapets eiere bli stimulert til videreutvikling av selskapet og skape ytterligere verdier. Dette vil komme samfunnet til gode i form av både direkte og indirekte inntekter. (Carroll, 2016).

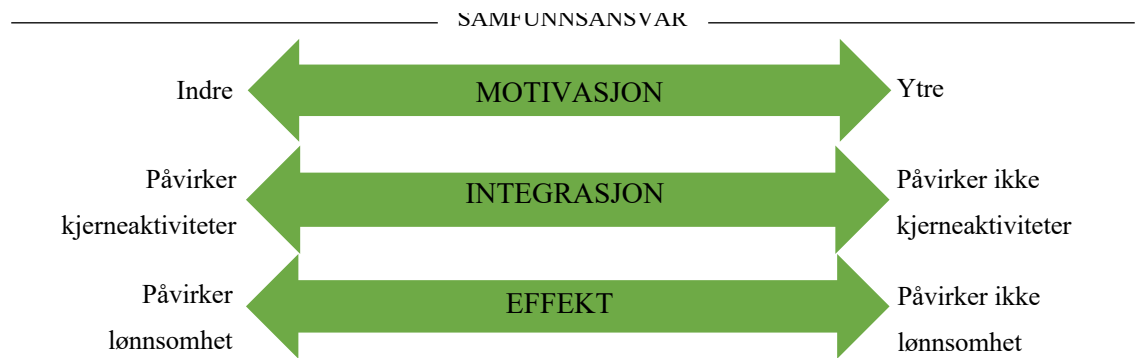
Juridisk ansvar handler om selskapets verdisyn i forhold til lover, forskrifter og grunnleggende oppfatninger om forretningspraksis på statlig, føderalt og lokalt nivå (Carroll, 2016).

Etisk ansvar betyr at selskapet skal ha et bevisst forhold hva som er rett og galt og velge det som er riktig i forholdet mellom mennesker, samfunnet og miljø. Dette betyr at selskapet skal ta et bevisst hensyn til standarder, normer og aktiviteter som ikke nødvendigvis er skrevet i lov, men er forventet av samfunnet. Selskapet skal på alle måter opptre rettferdig og objektivt der lover og regler ikke gir en klar retning (Carroll, 2016).

Filantropisk ansvar omfatter selskapets frivillige aktiviteter. Ansvaret forventes ofte av selskaper, da det har blitt publikums forventninger, og er ikke vedlagt i lov eller forventet av selskapet i etisk form. Mange selskaper, og ansatte i selskaper, har en betydelig frivillig aktivitet, gjerne lokalt. Dette gir selskaper motivasjon fordi dette “føles riktig” og at man gir noe tilbake til samfunnet/lokalsamfunnet. Dette viser at selskapet er en “god medborger” noe om er med på å styrke selskapets omdømme (Carroll, 2016).

Bedriftens samfunnsansvar og bedriftens ytelse

Ifølge Jørgensen og Pedersen (2013, s. 101) handler samfunnsansvar om å integrere sosiale og miljømessige hensyn og målsettinger i bedriftens strategi og aktiviteter, og hvilke konsekvenser dette får både for bedriftens interessenter og for bedriftens ytelse. Jørgensen og Pedersen (2013, s. 101) har brutt samfunnsansvar ned i tre dimensjoner: motivasjon, integrasjon og effekt.



Figur 2.2: *Samfunnsansvar* (Basert på Jørgensen og Pedersen 2013, s. 102)

Motivasjon til samfunnsansvar handler om selskapets ønske om å oppnå et positivt omdømme og ansvarsforhold, samt å skape tillit hos samfunnet (Jørgensen og Pedersen, 2013, s. 106).

Integrasjon av samfunnsansvar beskriver hvordan selskapet faktisk tar ansvar og hvordan dette gjennomføres. Her blir det tydelig om selskapet tar ansvaret på alvor og det skjer reelle endringer, både internt og eksternt, eller om samfunnsansvaret kun er “glasur” (Jørgensen og Pedersen, 2013 s. 108).

Effekten av samfunnsansvar er viktig for selskapene. Spørsmålet er hvor og hvordan samfunnsansvaret de påtar seg kan måles. Enten direkte form av høyere lønnsomhet eller indirekte i form av bedre omdømme (Jørgensen og Pedersen, 2013, s. 111-112).

Hva er bærekraft?

Brundtlandkommisjonen la i 1987 ut sluttrapporten *Vår felles fremtid* hvor bærekraftig utvikling var et nytt begrep. Kommisjonen definerer bærekraftig utvikling som “*utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*” (sitat Brundtlandkommisjonen, s. 42). Dette innebærer at løsninger som velges for å løse dagens problemer skal ikke ha negative konsekvenser for fremtidens behov.

Under toppmøtet World Summit on Social Development i 1995 ble bærekraft definert som, og her sitert, “*rammene for våre anstrengelser for å oppnå en høyere livskvalitet for alle mennesker*” der “*økonomisk utvikling, sosial utvikling og miljøvern samvirker og forsterker hverandre gjensidig*”. Dette innebærer at

bærekraft ikke er et isolert behov, men griper inn i alle aktiviteter. For at en miljøforbedring skal være bærekraftig så må denne medføre en økonomisk utvikling som igjen gir en sosial utvikling i form av arbeidsplasser. For at en økonomisk utvikling skal være bærekraftig og gi arbeidsplasser så må denne gi et miljømessig nøytralt eller forbedret resultat. Dette gjelder lokalt, regionalt, nasjonalt og globalt, det vil si alt må sees i sammenheng for å kunne gi en bærekraftig løsning.

Samfunnsansvar blir bærekraft

Ifølge Jørgensen (u.å.), referert til av Raanheim (2012), blir det retoriske begrepet om “samfunnsansvar” byttet ut med “bærekraft” der hvor det legges vekt på verdiskapning. Som eksempel så refereres det til at navnet på jobbstillinger i store selskaper, som Telenor og Norsk Hydro, ble samfunnsansvarbegrepet byttet ut til for eksempel “bærekraftsstrateg”. Hovedforskjellen på bærekraft og samfunnsansvar er at bærekraft er forbi forventningene om etikk og juridiske rammer. Den handler om hvordan selskaper kan ta del i utviklingen uten å tære på ressurser som fremtidige generasjoner også skal ha en del av.

I Norge har flere studier vist at vi har blitt et forbrukersamfunn. De Forente nasjoner, eller FN-sambandet, (heretter FN), har funnet ut at vi i Norge konsumerer så mye at om alle i hele verden hadde hatt samme forbruk som en gjennomsnittlig nordmann måtte vi hatt 3,4 jordkloder (FN-sambandet, 2018a).

Det er flere måter et selskap kan bli mer bærekraftig på. Som nevnt i innledningen er varekategoriene til Circle K i hovedsak drivstoff og mat. Derfor vil begrepet bærekraft i denne oppgaven være fokusert på disse kategoriene.

I det videre vil det bli redegjort for innenfor hvilke områder Circle K kan operere mer bærekraftig. Dette dreier seg om både forbruk på bensinstasjonene og den internasjonale organisasjonen. Hensikten er å peke på hvor det er et forbedringspotensiale samt hvor de allerede er i gang med en bærekraftig utvikling. Ved å koble dette opp mot resultatene fra spørreundersøkelsen vil man se hvilken verdi man oppnår ved at selskapet tenker og iverksetter bærekraftige løsninger.

Parisavtalen

I 2015 vedtok FN en internasjonal avtale for å stoppe klimaendringene. Avtalen, som fikk navnet Parisavtalen, skal gjøre det lettere for utviklingsland å redusere utslippene sine. Tidligere var det kun verdens rike land som et tilsvarende avtalefestet ansvar for å redusere utslipp. Hovedmålet i Parisavtalen er å hindre at temperaturen ikke stiger mer enn 2 °C, helst ikke mer enn 1,5 °C før 2030 (FN-sambandet, 2018b).

FNs 17 Bærekraftsmål

For å stoppe klimaendringene, utrydde fattigdom og bekjempe ulikheter ble det utredet en felles plan som fikk navnet *FNs 17 bærekraftsmål*. Arbeidsplanen gjelder for de 193 medlemslandene med 17 mål. Disse 17 målene, med 169 delmål, skal være retningsgivende for verdens nasjoner (FN-sambandet, 2019) slik at blant annet målet om å minimere den menneskeskapte delen av den globale oppvarmingen nås.



Figur 2.3: *FNs 17 bærekraftsmål* (FN-sambandet, 2019)

Bærekraftsmål nummer 8: anstendig arbeid og økonomisk vekst (FN-sambandet, 2019). Målet går ut på å blant annet, som beskrevet i delmål 8.2 og her sitert, “*øke den økonomiske produktiviteten gjennom diversifisering, teknologisk modernisering og innovasjon, blant annet med vekt på lønnsomme og arbeidsintensive sektorer*” (FN-sambandet, 2019). Her er de viktige punktene å skape økonomisk vekst og å skape nye arbeidsplasser på en bærekraftig måte. Knut Lakså i Norad har forklart at trivsel på jobb er viktig for å kunne nå mål 8

(Norad, 2016). Han legger frem eksempler som tilrettelegging på arbeidsplassen som eget skifterom for kvinner og sosialt samvær på jobb er viktige elementer for å nå målet. Forbedringspotensialet er nok størst for utviklingsland, men er også gyldig for hvordan land som Norge, kan tilrettelegge for utvikling som utviklingsland kan dra nytte av.

Bærekraftsmål nummer 12: ansvarlig forbruk og produksjon. Målet handler om å gjøre mer med de ressursene vi har. Vi forbruker i dag mer enn hva som er miljømessig bærekraftig. Delmål 12.3 er å halvere andelen matsvinn på verdensbasis både hos forbrukere og detaljhandelen. (FN-sambandet 2019). Delmål 12.5 handler om å redusere avfallsmengden gjennom blant annet reduksjon og gjenvinning.

Bærekraftsmål nummer 13: å handle umiddelbart for å bekjempe klimaendringene og konsekvensene av dem. De viktige delene av dette målet er å kutte utslipp og lagre CO₂ og å satse mer på fornybar energi og annen ren ikke-fossil energi (FN-sambandet, 2019).

Utvikling av elbil og teknologi

Ifølge Norsk elbilforening er det beregnet at det kan kjøre 400 000 elbiler på norske veier innen utgangen av 2020 (Norsk elbilforening, 2018). Direktør for Opplysningsrådet for Veitrafikken (OFV), Øyvind Solberg Thorsen, slo fast i et intervju med Shifter.no i januar 2019 at 31,2 prosent av alle nybiler solgt i 2018 var elbiler. Videre i Norsk elbilforenings artikkel slår de fast at 19 prosent av de som ikke vil kjøpe elbil i Norge, mener at manglende lademuligheter er den største grunnen til at de ikke ønsker å kjøpe elbil. I de andre nordiske landene hvor man har gjennomført samme undersøkelse er resultatet ganske likt (Norsk elbilforening, 2018).

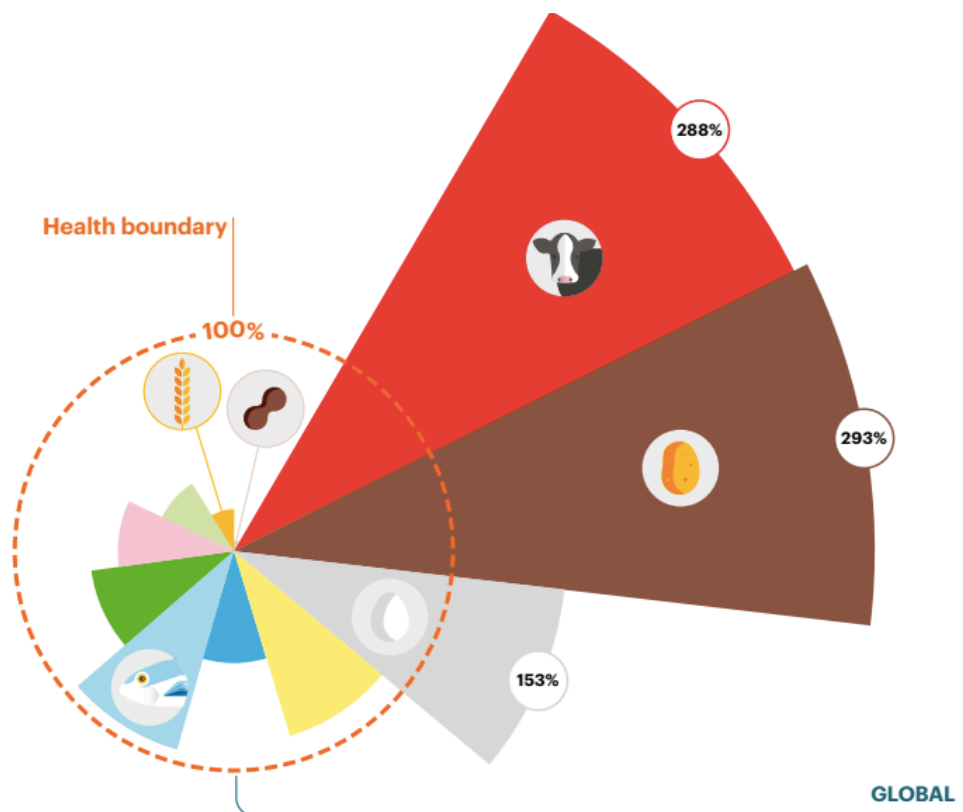
I løpet av de siste årene har Circle K vært med på å utvide antall ladestasjoner langs veiene i Norge. I en pressemelding lagt frem oktober 2018 kommer det frem at ambisjonen deres er å doble antall ladestasjoner innen midten av 2020. Det skal også bygges raskere og bedre ladere. Tilgjengeligheten på ladere vil gjøre det lettere for nordmenn å velge elbil fremfor fossilbiler. Videre skriver de "*vi er klare for å levere både det kundene etterspør – enkel lading – og det*

myndighetene etterspør – at vi bidrar til å nå de ambisiøse målene om nullutslippsbiler og klimareduksjon.” (Circle K, 2018).

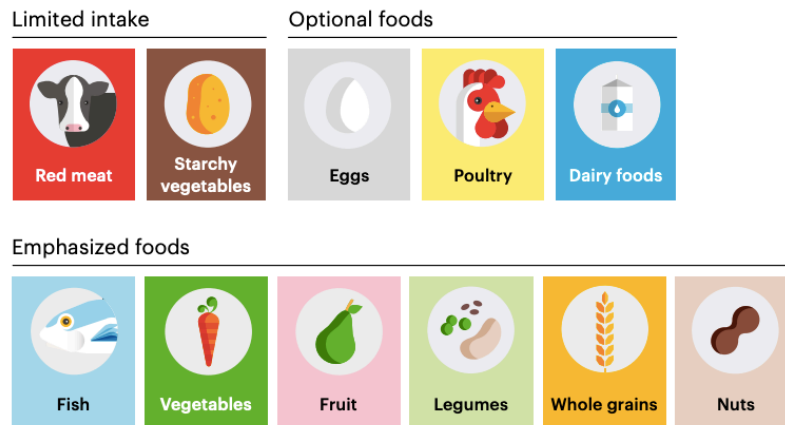
Reduksjon av kjøtt og stivelsesprodukter – EAT-Lancet Commission

I 2019 la EAT frem Rapport of the EAT-Lancet Commission (EAT-Commission, 2018). Rapporten, som er laget for å finne ut hvordan og hvorfor vi må gjøre om på våre matvaner, fokuserer på bærekraft, menneskers helse og matproduksjon. Rapporten er delt opp i to fokusområder: bærekraftig matproduksjon og bærekraftig kosthold (s. 5).

Som vist i figur 2.2 konsumerer verdens befolkning nesten tre ganger så mye rødt kjøtt og stivelsesholdige grønnsaker enn det som er behovet, tett fulgt opp av egg, fugl og meieriprodukter. Tallmaterialet bak denne figuren er basert på hele verdens befolkning som populasjon. Videre så viser figuren at man spiser for lite av næringskilder som nøtter, korn og bønner. Ekspertene mener at disse matvaregruppene må utnyttes i større grad, både fordi disse er og bærekraftige og fordi disse da vil erstatte mindre bærekraftige matvarealternativer som og rødt og hvitt kjøtt.



Figur 2.4: “The diet gap” (EAT-commission, 2016)



Figur 2.5 Beskrivelse av fargekoder i figur 2.4. (EAT-commission, 2016)

Kommisjonen har lagt frem fem strategier for en “*great food transformation*” som er mulige veier vi kan gå for å nå målet om et sunnere kosthold av bærekraftig produsert mat (s. 20-25). Rapporten konkluderer med at sunnere dietter fra bærekraftig produksjon vil beskytte planeten og forbedre helsen til milliarder mennesker (s. 26).

Miljøskadelig emballasje

Utstrakt bruk av emballasje har over de siste årene blitt ofte diskutert – spesielt plastemballasje. Debatten har i stor grad vært fokusert på mulige løsninger på hvordan vi kan redusere mengden plastavfall både på jordoverflaten og i havene. Farrell (2019) fra Sustainability Management School i Sveits viser til statistikk fra 2017 på at plast til emballasje utgjør 36% av verdensproduksjonen. Naturvernforbundets magasin “Natur&Miljø” publiserte i 2018 et magasin som heter “En verden av plast” (Christiansen, 2018). Natur&Miljø viser til tolv ulike typer forbruksplaster som blir skylt opp på de norske strendene (Christiansen, 2018, s. 8 – 9). Blant disse er flasker, korker, poser, beger, lighter og engangsbestikk.

Organisasjonen Grønt Punkt (u.å.) skriver på sine nettsider at 80% av all innsamlet plast blir resirkulert. De resterende 20% er kvaliteter som ikke lar seg skille fra andre materialer og bli brent for å gjenvinne energi. Dette viser at en stor mengde av platen vi kaster blir resirkulert, men dette avhenger av at det finnes gode tilgjengelige ordninger som motiverer til gjenvinning og unngår forsøpling av naturen.

I Natur&Miljø (2018, s. 19) viser Christiansen til et eksempel med Gåsenebbhvalen som har et kosthold bestående av blant annet maneter. Når plast har ligget i havet over en viss tid så fester det seg et stoff på overflaten av plasten. Dette stoffet er det samme som dannes når plankton brytes ned. Dette fører til at Gåsenebbhvalen ikke klarer å ikke skille mellom plast og en manet fordi de lukter det samme stoffet.

Matavfall

Ifølge miljøskolen Loop (u.å.) så kaster nordmenn 300 000 tonn mat hvert år. All, eller i alle fall en stor del, av denne maten kunne blitt konsumert hvis vi i større grad tenkte litt alternativt på hvordan vi kan bruke restene. Ifølge Loop så kaster vi så mange brød per år at vi kunne lagt brødene på langs fra Nordkapp til Cape Town og tilbake. Ved å finne måter for å redusere matavfall og bruke matavfallets egenskaper, som for eksempel til produksjon av fosfor og biogass, vil avfallsmengden kunne minske. Det finnes ikke i dag formelle krav til hvordan vi skal kildesortere eller hvordan avfall skal håndteres. Dette er et lokalt ansvar og det er opp til hver enkelt kommune å definere god praksis (Skjoldli, 2016).

Motivasjon

“Engaged workers, though, have bought into what the organization is about and are trying to make a difference. This is why they’re usually the most productive workers”

- Jim Harter, PhD

Beste praksis-HR

Kuvaas og Dysvik (2012, s. 25) deler Human Resources inn i to hovedelementer: kontrollbasert og forpliktelsesbasert HR som sammen utgjør det som kalles beste praksis-HR. Kontrollorientert HR er basert på en antakelse om at de ansatte er motivert av det ytre. Forpliktelsesorientert HR er basert på at medarbeidere i stor grad er drevet av indre motivasjon.

Kritikk av kontrollbasert HR baserer seg på at arbeidsgiver forutsetter arbeidstakers motivasjon for jobben og atferd. Dette kan, i følge Kuvaas og

Dysvik (2012, s. 51) resultere i en arbeidstaker som er mest opptatt av egen vinning. Belønningssystemene er basert på konkrete måloppnåelser, individuelle eller kollektive. Ved å gi belønninger som bonus eller provisjonslønn stimulerer arbeidsgiver den *ytre motivasjonen* hos arbeidstaker.

Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er “*atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører*” (Kuvaas og Dysvik, 2012). Motivasjonen er drevet av det ytre parametere som lønn og bonus. Den ansatte handler på en bestemt måte for å oppnå et bestemt gode som frynsegoder eller bonus (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Deci og Ryan, referert til i Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 129) mener at for mye fokus på ytre motivasjon kan føre til at de ansatte jobber mer for å få belønningen som stimulerer ytre motivasjon og at dette går utover gleden ved å utføre arbeidet.

Indre motivasjon

Indre motivasjon, sitert fra Kuvaas og Dysvik (2012), “*refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører*”. I den indre motivasjonen er drivkraften eller motivasjonen interessen for selve aktiviteten vi utfører i jobben. Hvis en ansatt er opptatt av at selskapet han/hun jobber i er bærekraftige, er bærekraft en indre motivasjon. For noen som jobber i helsevesenet, vil det å redde liv være en indre motivasjon. Kuvaas (2008) har studert motivasjonsfaktorer og viser at jobb produktivitet, forpliktelse til jobben og *ekstrarolleatferd* er forbundet med indre motivasjon.

Målsetting teori (“Goal Setting Theory”)

Målsetting teorien ble utviklet for å forstå motivasjonen et menneske har på arbeidsplassen og er formulert av Locke og Latham i boken *A Theory of Goal Setting & Task Performance* fra 1990. I utgangspunktet ble teorien utviklet på 1960-tallet og har stadig blitt forbedret siden (Locke & Latham, s. 1). Locke og Latham ville finne ut hvordan vår atferd endres både av målene vi setter oss, og av våre menneskelige behov. Ifølge teorien skal dette være med å påvirke hvor godt man presterer i forhold til en gitt oppgave (s. 2). Videre redegjør de for at hvis en handling er meningsfull så er det et eget ønske om måloppnåelse som er motivasjonen (s. 3).

Teoriens hovedessens er fire punkter som man må gå gjennom for å oppnå suksess. Vanskelige, konkrete mål gir høyere ytelse enn lette mål, evnen til å holde evnen til den ansatte konstant, tilbakemeldinger og tilhørighet fører til forpliktelse og målinnstilling (Locke, 2015).

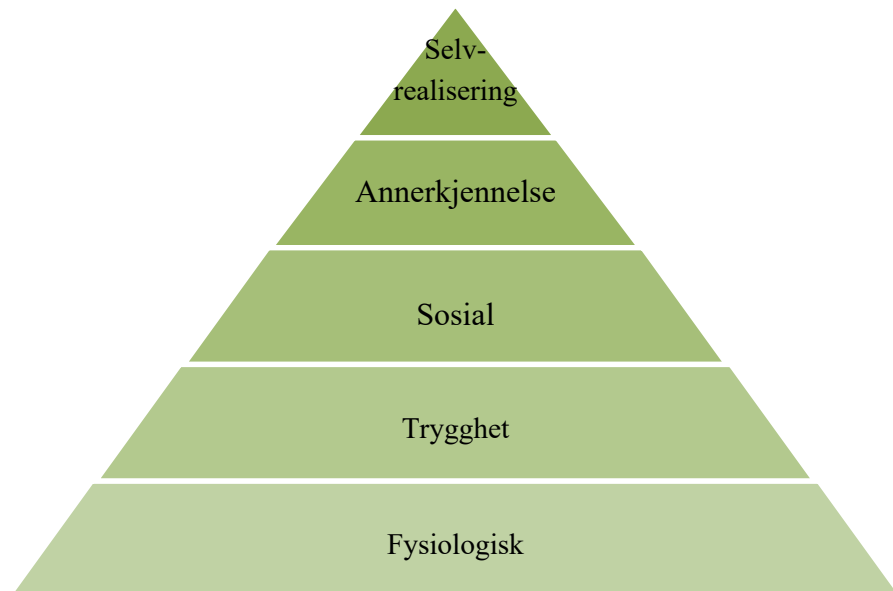
For å oppnå best resultater det viktig at de ansatte føler en tilhørighet og forpliktelse, og ved å motiveres gjennom å forstå hva formålet med målet er. Ved å forme målene på en enkel, grundig og forståelsesfull måte vil målinnstillingen gi suksess. Locke og Latham (2002, s. 707-709) har formet tre *moderatorer* som skal gi suksess for målinnstillingen:

- Betydningen av forventet resultat
- Selv-effekt: den ansatte tror på at han kan nå målet
- Forpliktelse

Latham avslutter med å konstatere at ingen annen teori har blitt bevist mer effektiv enn målsettingsteorien (Locke, 2015).

Maslows behovspyramide

Den kjente behovspyramiden til Abraham H. Maslow ble presentert i 1951. Pyramiden tar for seg menneskers grunnleggende behov, delt opp i fem nivåer som, i kronologisk rekkefølge, må være tilstede hos et menneske og forklarer individets atferd og motivasjon (Maslow, 1998, s. Xx). Pyramidens fem nivåer er delt opp i to kategorier; vekstmuligheter og underskuddsbehov. Behov ved underskuddsdekning er behovstilfredstillende ved å dekke et underskudd og behov for vekstmuligheter er behovstilfredstillende ved personlig vekst og utvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). For å kunne stige til neste nivå i pyramiden så må et minimum av kriteriene i nåværende nivå være på plass. Dette gjelder ikke for fysiologiske behov.



Figur 2.6: *Maslows behovspyramide*

Fysiologiske behov er våre *biologiske drifter* og er helt essensielle for vår overlevelse. Eksempler på behov er vann, næring og i arbeidslivet kan det relateres til lønn (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Sikkerhetsbehov handler om å være trygg i sine omgivelser. Om dette er fysisk, psykisk eller på jobben. For noen er det sikkerhet å ha en psykolog å gå til og for noen andre vil det være å ha sikkerhet i jobben som en kontrakt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Sosiale behov dreier seg om å ha mennesker rundt deg som venner og familie hvor blant annet aksept og støtte er sentralt. På jobb kan godt samarbeid, ha noen å spise lunsj med og kanskje spille fotball med jobben en kveld i uka. Dette er det siste av de tre nivåene av underskuddsmotivene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Annerkjennelsesbehovet handler om individets mulighet for vekst. Her mener Maslow at individet videreutvikler kompetanse og personlige egenskaper. Typiske ønsker i dette trinnet i behovspyramiden er å bygge en karriere eller nyte andres aktelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Selvrealisering handler om å utvikle og realisere personlig potensial i form av egne evner. I jobbsammenheng vil dette utgjøre motiverende krefter, altså ansatte

yter for både personlig og selskapets beste (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116). Maslow forklarer selvrealisering i jobbsammenheng som “... *the simplest way of saying that proper management of the work lives of human beings ... can improve them and the world*” (referert i Conley, 2007).

Kognitiv dissonans

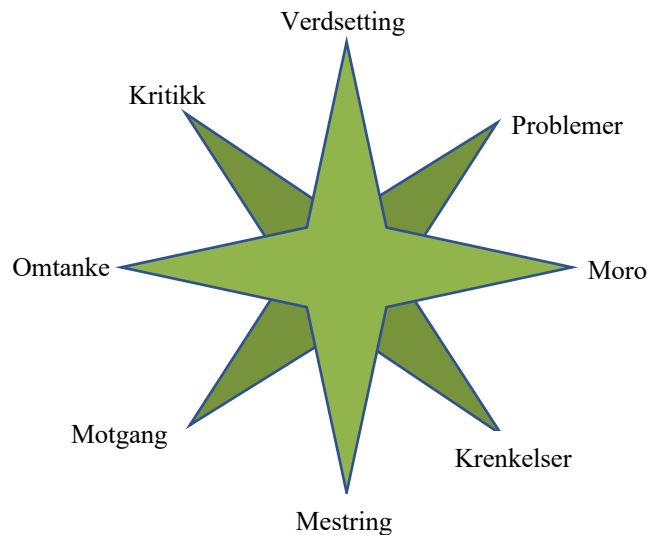
Stoknes (2017) forklarer kognitiv dissonans som “*en situasjon hvor følelser, tanker og atferd står i et motstridende forhold til hverandre*”. Kognitiv dissonans oppstår når handling og kunnskap er motstridende til hverandre (Stoknes, 2017). Kognitiv dissonans oppsto da psykologen Leon Festinger var nysgjerrig på hvordan en sekt, som var overbevist om at dommedag skjedde en bestemt dato, reagerte når dommedagen ikke skjedde nettopp denne dagen (Stoknes, 2017). I dag relateres ofte kognitiv dissonans til temaer som klima, røyking og trening.

Psykologiske barrierer

Når vi snakker, leser, hører eller tenker på klima så hører vi ofte mål, problemer og løsninger som er fjerne i tid, rom eller er abstrakte. Stoknes, via Sciencedirect i 2014, viser til de psykologiske barrierene som oppstår hos individet. Vi hører om klimamål i år 2050, noe som er veldig lenge til. Områder som de færreste av oss har en tilknytning til som Arktis. Fagord og begreper som CO₂. Alle vet at CO₂ er en gass, en såkalt klimagass – vi kan og se eller ta på CO₂ gass. Dette gjør det ofte vanskelig for folk å kjenne seg igjen i og dermed ha empati/medlidenhet og ville bidra til det bedre. Dette gjelder også ved situasjoner som for eksempel katastrofer i fjerne deler av verden som Afrika, Asia og Sør-Amerika.

Moro på jobb

Motivasjon handler mye om å trives på jobb og trivsel kan ofte kobles sammen med god stemning. Furman og Ahola (2002, s. 16) har fremstilt en stjerne, eller kompass, som har fire positive tagger og fire negative tagger. Stjernen ble i utgangspunktet brukt til å fremme trivsel på arbeidsplassen. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i den ene taggen på stjernen som er heter *moro*.



Figur 2.7: *Tvillingstjernen* (basert på Furman & Ahola, 2002, s. 15)

Flere undersøkelser viser at en god latter, humor, smil og flere positive faktorer virker positivt på både velvære og helse. Et sitat, med ukjent opphav, “*en god latter forlenger livet*” er en god beskrivelse av hva denne taggen i stjernen står for. I følge Jeffcoat og Gibson (2006) reduserer latter stress og gir oksygen til hjernen og Furman og Ahola (2002, s. 32) påpeker at humor har en positiv innvirkning på immunforsvaret. Humor har flere positive konsekvenser som stressreduksjon, øker kreativiteten og forbedrer evnen til å løse problemer. Men viktigst av alt, til denne oppgaven, humor er helsemessig positivt og kan kobles opp mot trivsel på arbeidsplassen (Furman & Ahola, 2002, s. 34).

Rekruttering

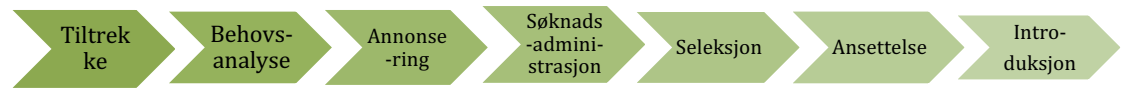
Rekruttering er en prosess hvor et selskap ønsker å tiltrekke seg å ansette ny arbeidskraft enten fra eksterne- eller internt kilder.

Rekrutteringsprosessen

Iversen (2003, 48) har beskriver rekrutteringsprosessen som syv steg fra start til slutt. Denne prosessen beskriver hvordan arbeidsgiver skal gå frem for å unngå å ansette feil person. I denne prosessen er alle syv trinn like viktige (Iversen, 2003, s. 48).

Det første trinnet *tiltrekke* går ut på å tiltrekke seg søkere til den ledige stillingen. Ved å presentere seg som en attraktiv arbeidsgiver som tilbyr en god jobb med gode vilkår vil dette tiltrekke gode kandidater. Her må arbeidsgiver være

oppdatert av hva de aktuelle kandidatene motiveres av slik at de ønsker å søke på jobben.



Figur 2.8: Rekrutteringsprosessen (Basert på Iversen, 2003, s. 48)

Verdier

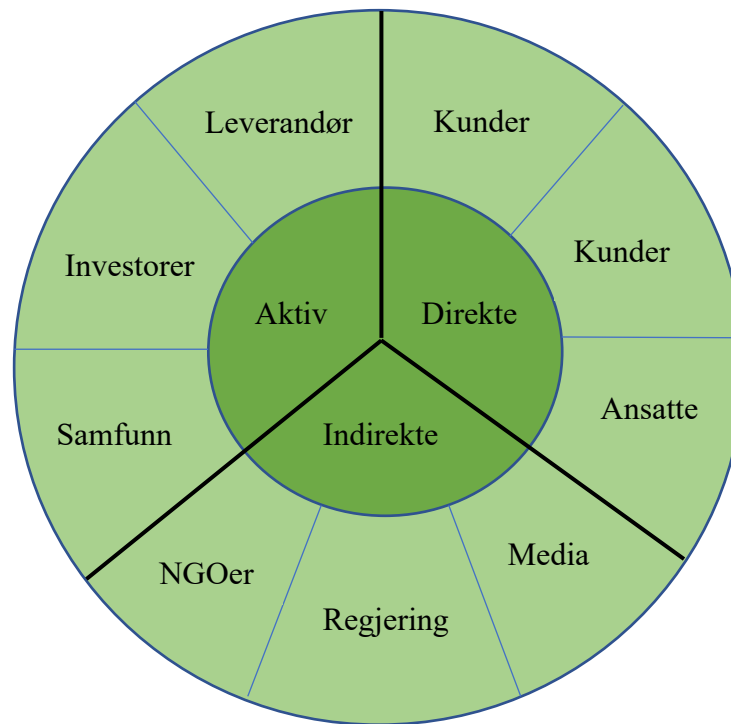
Verdier blir definert som “*verdier sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta og fremme*” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 134). Videre skriver Jacobsen og Thorsvik at verdiene vi har kommer frem i beslutningene vi tar. Det skal pointeres at det ofte forekommer avstand mellom det vi tror og sier og antakelser som styrer handlingene våre (s. 135). Å fremme verdiene til et selskap skaper ofte godt bilde av hva selskapet står for. Dette er verdifullt både for de som allerede er ansatt og for den potensielle nyansatte.

Generasjoner

Ifølge Holt, Kingsman, Shaner & Sokley er det å vise til selskapets verdier en av de store drivkreftene til at Generasjon Z trekkes mot å ville jobbe i nettopp dette selskapet (2018). Generasjon Y, eller Millennials, utgjør i dag 40 prosent av arbeidsstyrken, noe som vil øke til 75 prosent i 2025 (Apte & Sheth, 2016). Johnson Controls, referert til i Apte & Sheth (2016), har rapportert at 96 prosent av Millennials ønsker at deres arbeidsgiver skal være opptatt av bærekraft. Cone Communicatoin, referert til i Apte og Sheth (2016), slår fast at 56 prosent av Millennials ville nekte å jobbe i selskaper som har en leder som er negativ til bærekraft. Store deler av fremtidens arbeidsstyrke vil bestå av mennesker som er opptatt av bærekraft og andre kanskje mykere verdier sammenlignet med 50-, 60- og 70-talls generasjonene. Spørsmålet er hvordan selskaper kan tilpasse seg til den store bølgen Millennials, og generasjonene etter?

Sustainability stakeholders framework

Apte og Sheth (2016) har laget et rammeverk for “sustainable stakeholders” som fokuserer på tre områder. Disse områdene er direkte-, indirekte- og aktiv innvirkning. Jeg skal fokusere på ansatte som ligger i hjulets direkte innvirkning.



Figur 2.9: *Sustainability stakeholders framework* (basert på Apte & Sheth, 2016)

For å skape bærekraft med inspirerte og motiverte ansatte mener Apte og Sheth (2016) at selskapet burde møte fire kriterier. De fire kriteriene går ut på å involvere de ansatte i planleggingsfasen og beslutningsprosessen, skape engasjement og gjøre bærekraft til en naturlig del av de ansattes jobbhverdag. Ved å implementere bærekraft vil selskapets ansatte vokse i både trivsel, motivasjon og effektivitet, samtidig som motivasjonsfaktorer vil forbedre helsefaktorer, utskiftninger og flere positive effekter (Apte & Sheth, 2016).

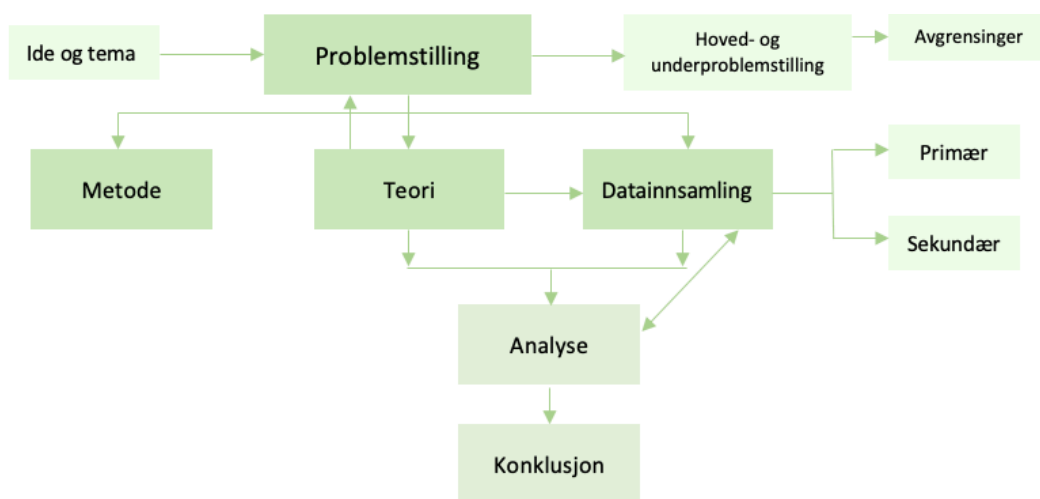
“When a business’s definition of sustainability (and social initiatives) truly aligns with employees values, the inspiration and motivation to power those initiatives, and the subsequent benefits, come from within”

- Apte & Sheth (2016)

Metode

I dette kapitlet presenteres metoden for innsamlingen av primærdata i spørreundersøkelsen, og valgene som ble tatt i forbindelse med datainnsamlingen.

Min fremgangsmåte har vært, som illustrert under i figur 4.1, valg av ide og tema før utforming av problemstilling. Deretter har jeg funnet relevant faglitteratur, definert formålet med oppgaven og til slutt valgt metode for datainnsamling. Videre har data fra spørreundersøkelsen og litteratur blitt analysert, tolket og diskutert og endelig konkludert. I løpet av denne prosessen har det blitt gjort justeringer i prosessen som følge av informasjon fra faglitteratur. Eksempelvis så har problemstilling og underproblemstillinger blitt justert på grunn av dette.



Figur 3.1: *Fremgangsmåte*

Kvantitativ metode

Ifølge Johannessen et al. (2016, s. 239) anvender kvantitativ metode tall og metoden omtales ofte som *tallenes tale*. Metoden egner seg når en skal studere hyppigheten, eller grad av forekomster, ved å studere holdninger og atferd (Jacobsen, 2015, s. 136). Kvantitative data samles ofte inn ved hjelp av spørreundersøkelser med faste spørsmål og forhåndsbestemte svaralternativer (Johannessen et al., 2016, s. 29).

Johannessen et al. (2016, s. 28) hevder at en spørreundersøkelse er til for å “kartlegge utbredelse”. Med andre ord er dette en metode for å telle opp antall fenomener. Datainnsamlingen baserer seg på såkalte *harde data* som kjønn og alder, og ikke på *myke data* som lar respondenten svare med fritekst i undersøkelsen eller filmopptak ved intervju (Johannessen et al, 2016, s. 33). Undersøkelsen tar for seg respondentenes motiver ved svaralternativer i spørreskjema. Disse dataene er definert som harde data fordi de er tellbare, det vil si man kan se på dataene i ettertid og telle antall svar (Johannessen et al., 2016, s. 34).

Det ble brukt Qualtrics for å gjennomføre spørreundersøkelsen. Før spørreundersøkelsen ble sendt til de utvalgte ansatte i Circle K Norge ble det gjennomført en testrunde med fire respondenter. Respondentene én mann og én kvinne over 40 år pluss én mann og én kvinne under 40 år, hvor alle hadde erfaring med detaljhandel. Dette ble gjort for å avdekke eventuelle svakheter og utydeligheter i selve undersøkelsen. Testrunden avdekket noen svakheter som utydeligheter med ordvalg samt manglende svaralternativ i forhold til at respondenten ikke var interessert i bærekraft og stiller seg nøytral. Dette ble korrigert og den reviderte undersøkelsen ble sendt til Circle K Norge for videre distribusjon til de ansatte som skulle ta del i undersøkelsen. Undersøkelsen ble distribuert sammen med en kort forklaring om hensikten.

Undersøkelsen er ment å dekke både stasjonsansatte og ansatte på hovedkontoret. For de stasjonsansatte ble undersøkelsen differensiert for å fange opp eventuelle forskjeller som oppstod i forhold til geografisk spredning. For de kontoransatte var det ikke behov for dette da alle er ansatt på samme sted i Oslo.

Variabler

Undersøkelsen starter med spørsmål om kjønn, alder og geografisk lokasjon for å avdekke variabler og harde data. Det som senere vil være med å bestemme hvilke variabler som blir viktige, er svar fra respondentene på spørreundersøkelsen som viser de største forskjellene.

Resultatet fra analysen vil avdekke hvilken av disse tre variablene som er hovedvariabel, eller om det er flere som betyr mye i forhold til bærekraft. Det

antas at geografisk lokasjon, det vil si stedet de ansatte jobber er en viktig variabel. Viktigheten av hver enkelt variabel bestemmes av hvilken type svar som oppnås i undersøkelsen.

For å skalere besvarelsene til respondentene ble Likert-skala benyttet rangert og gradert fra “ikke viktig” til “veldig viktig” med poengskala fra henholdsvis 1 til 5. De numeriske poengene ble benyttet i den videre analysen som ble utført ved hjelp av Excel.

| Ikke viktig | | Nøytral | | Veldig viktig |
|-------------|---|---------|---|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Årsaken til at man benytter beskrivelser istedenfor tall er at dette gjør det lettere for respondenten å svare når det blir spurt om viktigheten til en påstand eller et utsagn. Likert-skalaen gir respondentene muligheten til å svare i hvilken grad de er enig eller uenige (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 141). Skalaen har fått noe kritikk da det er omdiskutert om den skal ha et naturlig nullpunkt eller ikke. Hvis ikke så kan respondenten tvinges til å velge mellom “pest eller kolera” uten å ha muligheten til å stille seg nøytral (Kirkevold, 2016). I min data har jeg derfor valgt å la respondentene ha muligheten til å stille seg nøytral til et spørsmål.

Datarensing

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 53 ansatte i Circle K og av disse svarte 31 ansatte som tilsier en svarprosent på 58 prosent. Alle de 31 respondentene var i målgruppen da undersøkelsen ble sendt ut til ansatte i Circle K Europe og Norge fra HR-avdelingen. Etter datarensing gjensto 24 respondenter da noen ikke hadde fullført spørreundersøkelsen.

Validitet og reliabilitet

Ifølge Jacobsen (2015, s. 16) bør all empiri tilfredsstillende to krav: den må være gyldig og relevant samtidig som den er pålitelig og troverdig. Disse to kravene kalles validitet og reliabilitet.

Pålitelighet og troverdighet, eller reliabilitet, betyr at undersøkelsen må være til å stole på, og at den må være gjennomført på en troverdig måte (Jacobsen, 2015, s. 17). I praksis handler dette om at undersøkelsen vil gi samme resultat dersom den utføres flere separate ganger.

Gyldighet og relevans, eller validitet, går ut på at dataene som blir samlet inn faktisk kan gi svar på problemstillingen. Det er to ulike grupper validitet, intern- og ekstern gyldighet. Intern gyldighet forteller noe om hvorvidt mengden data er tilstrekkelig for konklusjon. Ekstern gyldighet går ut på om intern gyldighet kan sammenlignes med andre områder, det vil si funn i ett selskap kan sammenlignes med funn fra et annet relevant selskap (Jacobsen, 2015, s. 17).

Data

I dette kapittelet vil resultatene fra spørreundersøkelsen bli presentert. Spørreundersøkelsens spørsmål er vedlagt i Vedlegg 1 og all data som blir presentert i denne delen av oppgaven er i sortert i Vedlegg 2.

All data vil presentert i form av gjennomsnitt. De første fire spørsmålene i spørreundersøkelsen er demografiske spørsmål. Spørsmålene fem, syv og ni hadde svaralternativer som rangerte fra “veldig viktig” til “ikke viktig” med tilhørende poengskala fra henholdsvis 1 til 5. Spørsmålene åtte og elleve hadde kun tallrangering som svaralternativ, henholdsvis 1 til 5 og 1 til 6. For å få en ytterligere forståelse av hva de ansatte verdsetter i forhold til bærekraft, ble det også stilt spørsmål hvor de selv fikk velge mellom 5 – 6 svaralternativer.

Her er en oversikt over demografien til de 24 respondentene:

| | |
|--------|---|
| Kjønn: | 14 kvinner og 10 menn |
| Jobb: | 13 på bensinstasjon og 11 på hovedkontoret. |
| Alder: | 30 > år = 7 respondenter |

31 – 40 år = 11 respondenter

41 – 50 år = 4 respondenter

51 – 60 år = 2 respondenter

Etter analyse av variablene ble hovedvariabel hvor de ansatte jobber, altså hovedkontor og bensinstasjon. Resultater oppnådd fra bensinstasjonsansatte vil bli presentert i en pivottabell sammen med resultatene fra ansatte ved hovedkontoret – forskjellen mellom disse to gruppene ligger i besvarelsen på to forskjellige spørsmål. Resultatene viser også noe forskjell mellom aldersintervallene, noe som også vil bli presentert i en egen pivottabell. Det ikke grunnlag, basert på datamaterialet, til å kunne differensierer mellom lokasjon, det vil si hvor respondentene jobber, eller kjønn.

Oppgaven tar kun opp de bærekraftområdene som er relevante for Circle K Norge. Dataen som ikke blir brukt i kapittelet Diskusjon er ikke relevante for diskusjon, da de ansatte ikke mente områdene er de viktigste for bærekraft i selskapet. Kjønn ble ikke en relevant variabel da det ikke var store nok forskjeller til å analysere. Aldergruppen 51 – 60 år har kun to respondenter og vil derfor ikke bli drøftet på lik linje med de andre aldersgruppene.

Bensinstasjon og hovedkontor

Alder

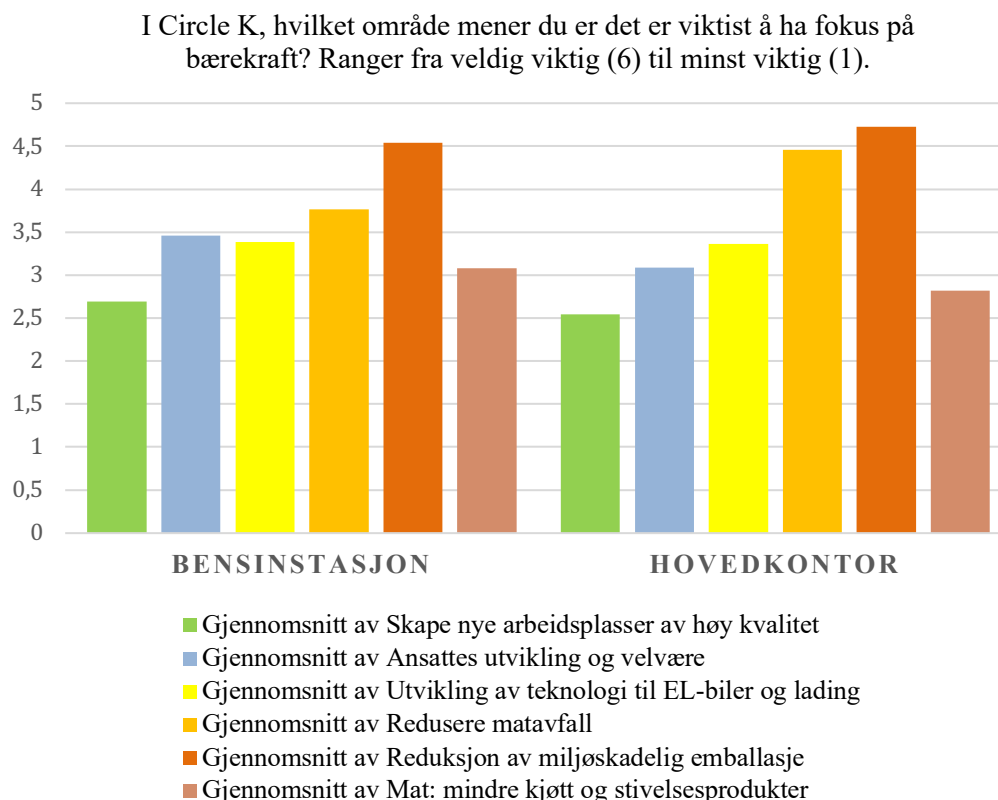
77% av respondentene som jobber på bensinstasjon er under 40 år, noe som utgjør en stor gruppe unge respondenter i undersøkelsen. Over halvparten av respondentene fra hovedkontoret er i aldersgruppen 31 – 40 år. Resterende respondenter er jevnt fordelt på de andre aldersgruppene. Ingen som svarte på undersøkelsen er under 20 år eller over 60 år.

Resultat av analyse

På spørsmålet “Hvor viktig er bærekraft for deg?” ble gjennomsnittet for bensinstasjonsansatte 4,21 av 5, hvor 5 var kategorisert som veldig viktig. Sammenliknet med viktighet for bærekraft er svaret på hvor viktig det er for de ansatte å jobbe i et bærekraftig selskap 3,58 av 5. Hovedkontoransatte mener ikke bærekraft er så viktig som bensinstasjonsansatte, og har ett gjennomsnitt på 3,73

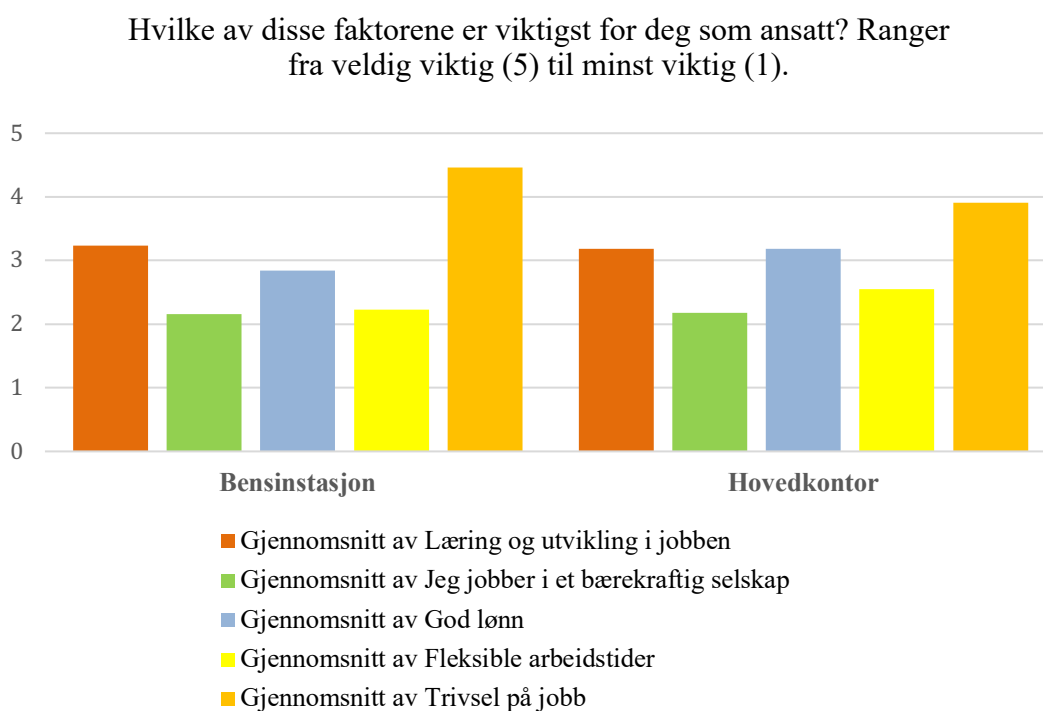
poeng, som tilsier 0,89 under bensinstasjonsansatte. De ansatte på hovedkontoret mener at å jobbe i et bærekraftig selskap er 3,03 poeng av 5, som tilsier 0,58 poeng under stasjonsansatte.

For å få en forståelse for hvilket område innen bærekraft de ansatte synes er viktig, fikk respondentene beskjed om å rangere seks typer bærekraft fra veldig viktig (6) til minst viktig (1). Disse seks forskjellige typene bærekraft er eller kan relateres til Circle K. Resultatet er at reduksjon av miljøskadelig emballasje er det de mener er viktigst. Av de ansatte på stasjon ble reduksjon av miljøskadelig emballasje rangert på førsteplass med 4,63 poeng og andrelassen, som tilhører reduksjon av matavfall, fikk 4,08 poeng altså 0,77 poeng over miljøfarlig emballasje. Dette utgjør en stor forskjell da skalaen går fra 1 – 6. På samme spørsmål rangerte de ansatte på hovedkontoret at emballasje, med en knapp førsteplass, er viktigst med 4,73 poeng hvor reduksjon av matavfall kommer på andreplass med 4,45 poeng. Utvikling av teknologi til elbiler og lading kom på en tredjeplass hvor de ansatte var ganske enige.



Figur 4.1: Spørsmål 11 – bensinstasjon og hovedkontor

For å kartlegge de to variablenes motivasjon fikk de spørsmålet “Hvilken av disse faktorene er viktigst for deg som ansatt?” hvor de rangerte fra veldig viktig (5) til minst viktig (1). Hensikten med dette spørsmålet var å kartlegge hvor de ansatte rangerer bærekraft i forhold til fristende motivasjonsfaktorer som god lønn og fleksible arbeidstider. Resultatet på forholdet mellom de fem alternativene er nokså likt på bensinstasjon og hovedkontor, men noen av de ansatte på bensinstasjon setter trivsel på jobb høyere enn på de på hovedkontoret. Alternativet “Jeg jobber i et bærekraftig selskap” kommer på femteplass av de fem alternativene.



Figur 4.2: Spørsmål 8 – bensinstasjon og hovedkontor

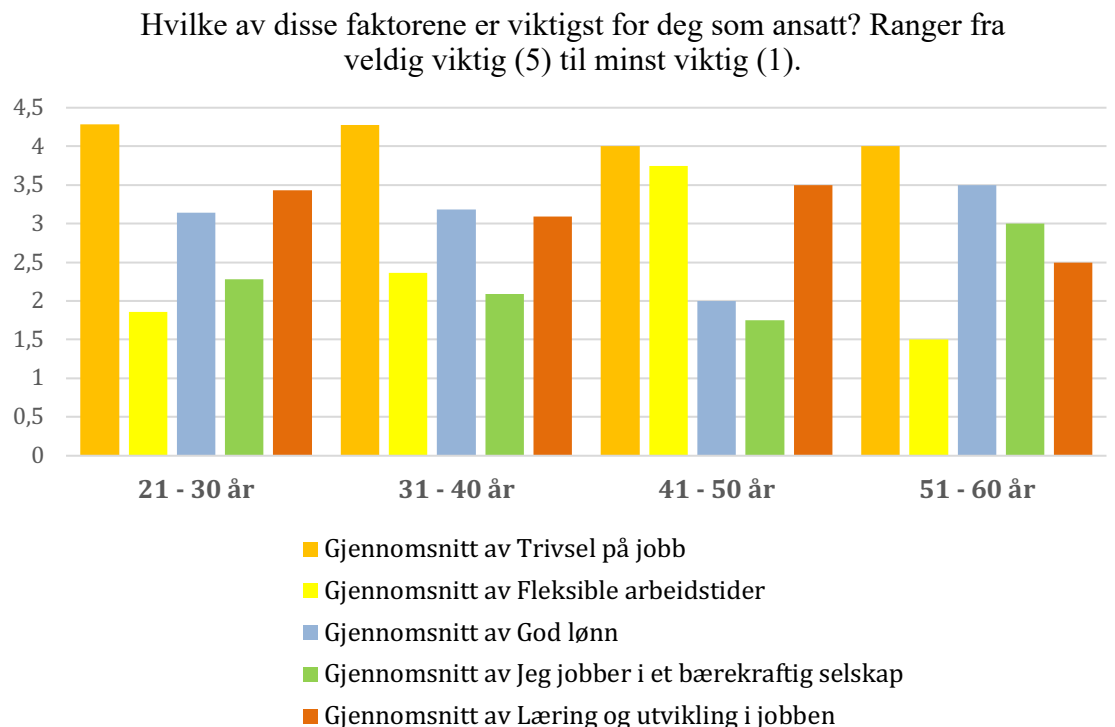
I spørsmål 9 vises at bærekraft ikke er viktig for de ansatte dersom de skulle søkt ny jobb. For de ansatte på bensinstasjon er det kun 2,77 poeng av 5 viktig at det selskapet de søker jobb hos er bærekraftige, mens de ansatte på hovedkontoret mener det er middels viktig da deres poeng er 3 som er midt på skalaen. Dette spørsmålet ble stilt med svaralternativene “Ja, definitivt”, “Ja, i noen grad”, “Nei” og “Ingen mening”. Poengskalaen ble dermed 5 – 3 – 1 – 0 da de skal være sammenlignbare med de andre spørsmålene hvor skalaen er 1 – 5. Her vil også svaret på spørsmål 10 ha noen betydning da 20 av respondentene mener at “Alle” har ansvar for bærekraft. Det må nevnes at her kunne respondenten svare opp til flere alternativer og det ble 36 svar fra de 24 respondentene. Det var kun fire av

respondentene som mente “De store selskapene/aktørene” som vi ser kan ha en sammenheng med spørsmål 8. 71 prosent av respondentene svarte at de mente bærekraft var viktig fordi de “Føler ansvar for å hjelpe de neste generasjonene”.

Alder

I spørreundersøkelsen ble alder en variabel med intervaller. Aldersgruppene ble fornet for å skille mellom respondentenes alder, og senere se om det finnes forskjeller i denne variabelen.

Her har jeg valgt å analysere resultatene på spørsmål 8 som omhandler hva som er viktigst for de ansatte. Her ser vi at alternativet “Jeg jobbet i et bærekraftig selskap”, grønn, kommer nederst i to av aldersgruppene, unntatt for intervallet 51 – 60 år og 21 – 30 år. Om vi følger alternativet fra 50 år og ned ser vi at viktigheten av å jobbe i et bærekraftig selskap øker med 1. Det er vekst i rangeringen av alternativet “Jeg jobbet i et bærekraftig selskap” fra 41 – 50 år til 21 – 30 år.



Figur 4.3: Spørsmål 8 – alder

Validitet og reliabilitet

Oppgavens reliabilitet er svak da spørreundersøkelsen ble sendt ut til et så lite utvalg ansatte i Circle K. Sannsynligheten for at 24 andre respondenter hadde svart annerledes er ganske høy. I dataanalysen vises det også at respondentene ikke er i alle aldersgrupper og det er få i for eksempel 51 – 60 år. Dette er også svakhet. Det skal poengteres at av respondentene var det stor variasjon i bensinstasjon og hovedkontor og alder.

Til tross for få respondenter gir de svar på de spørsmålene undersøkelsen er ment for å svare på. Kvaliteten på respondentenes svar, etter datarensing, er god og det ser ut til at det er noen sammenhenger ved noen variabler. Det er lite sannsynlig at resultatene i undersøkelsen vil kunne gjelde i andre lignende selskaper da det både er få representanter og lite variasjon i variablene.

Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil hovedtemaene og de relevante funnene fra undersøkelsen bli diskutert. De relevante funnene vil bli satt opp mot teori som igjen vil kunne legge grunnlag for et videre påbyggingsarbeid hos Circle K Norge. Ved å gå gjennom hovedtemaene i de tre underspørsmålene til problemstillingen, vil dette lede opp til å svare på problemstillingen.

Circle K tilbyr to hovedvarer på sine stasjoner: mat og drivstoff, i forskjellige former. Det naturlige valget innen bærekraft til en stor aktør som Circle K, er å gjøre hovedvarene mer miljøvennlige. Circle K kan ikke alene sørge for at vi spiser mindre kjøtt, kaster mindre mat eller slipper ut færre farlige gasser ved transport. Men det de kan gjøre er å finne veier å tilby disse varene mer bærekraftige.

Det er naturligvis mange definisjoner på hva bærekraft er og hvordan begrepet kan beskrives. Det omhandler et nokså stort og bredt tema som ikke har to streker under svaret. Bærekraft i dag, er ikke nødvendigvis bærekraft i 2030, men vi må,

som Brundtlandkommisjonen la frem, møte dagens behov uten å ødelegge for fremtiden.

Ved å ta på seg et bærekraftig ansvar vil Circle K utføre samfunnsansvar. Begrepene kan ofte kobles sammen, og en kan si at bærekraft blir mer forventet av samfunnet. Kunden har alltid rett og en kunde som er bevisst på bærekraft, kan bytte bensinstasjon, hvis Circle K ikke har en bærekraftig profil. Ved å ha en aktiv holdning til bærekraft vil Circle K kunne styrke sitt omdømme noe som blant annet kunne ha betydning for rekruttering.

Ved at Circle K er med på å utvikle elbilteknologi og da bidrar til målene om nullutslippsbiler er Circle K på det filantropiske aspektet i Carrolls pyramide. De tar ansvar og utfører frivillige aktiviteter og bruker ressurser på å utvikle teknologi. Det skal påpekes at Circle K selv sitter med en langsiktig fortjeneste, både i omdømme og økonomisk, så det er naturligvis egen vinning i dette steget i Carroll for Circle K. I undersøkelsen kommer det frem at de ansatte ikke legger vekt på utvikling av teknologi til elbiler og lading, men dette er fortsatt en viktig del av ansvaret Circle K tar i dag.

Hvordan kan Circle K engasjere seg i bærekraftig utvikling?

I henhold til spørreundersøkelsen kommer det frem at de ansatte mente emballasje og matavfall var de to områdene Circle K burde ha fokus på når det kommer til bærekraft. Det er flere veier til Rom, men det de ansatte ville at Circle K skulle ha et bærekraftig fokus på, er reduksjon av miljøskadelig emballasje og matavfall. Dette er i samsvar med FNs bærekraftsmål 12, med delmål som blant annet belyser hvordan vi kan gjøre mer med det vi har med tiltak som reduksjon og gjenvinning av mat.

Emballasje

Som et direkte resultat av varehandel, så benytter Circle K store mengder plast i form av plastemballasje. I tillegg så omsettes det relativt store mengder engangsplast som poser og bestikk.

Som stor markedsaktør så har Circle K, i tillegg til egne interne aktiviteter, muligheten til å kreve mer bærekraftighet fra sine leverandører. Bama, som

leverer frukt til Circle K, har selv tatt grep for å bli mer bærekraftig ved å redusere bruken av unødvendig plastemballasje som ikke benyttes av kvalitetshensyn (Bama, u.å.-a). Resirkulert plast har blitt en trend som har ført til mindre produksjon av ny plast. Circle K kan bli mer bærekraftig ved å benytte emballasje laget av resirkulert plast. For å håndtere nødvendig plast i omløp, så kan Circle K øke sin bærekraftighet ved å legge til rette for en større andel resirkulasjon, og sette krav til sine leverandører at den platen som må benyttes skal være resirkulerbar og kunne benyttes på nytt.

Som en av de største aktørene innen handel av fossile energikilder så bør Circle K kunne gå foran med et godt eksempel og tilby transport med kjøretøy drevet med fornybar energi. Tankbilene til Circle K kan med fordel elektrifiseres eller drives med alternativt bio-drivstoff slik at de på denne måten minsker karbonavtrykket og miljøbelastningen samtidig som de øker sin egen bærekraft.

Det burde implementeres nye måter å håndtere den miljøskadelige emballasje på ved å finne alternativer som resirkulert plast og resirkulering av emballasjen. Ansvar for å finne nye måter og bruke plast og annen emballasje på burde legges til hovedkontor da og selve håndteringen til de som jobber på bensinstasjon. Hvis det innføres gode rutiner og løsninger på resirkulering av plast, og annet søppel, spesielt fornybare materialer vil Circle K være med på å lage annen fornybar energi.

Matavfall

Med Circle K sitt nye matkonsept New Store blir det laget mer mat på stasjon. Denne maten er mer komplisert enn pølser og burgere da rettene er salater, wraps og mer. Her må de ansatte lære seg hva som inngår i de forskjellige typene retter. Riktig opplæring av de ansatte vil være essensielt for å unngå store mengder matavfall. De ansatte svarte på spørsmål 8 at "Læring og utvikling i jobben" er en viktig motivasjonsfaktor. Her er det flere på bensinstasjon som gir alternativet høy score, noe som tyder på at de blir motivert til å lære. Ved endring i opplæringsfasen og rutiner vil Circle K kunne redusere matavfall, og gi de ansatte ny kunnskap som de mener er en viktig motivasjonsfaktor.

De ansatte burde bli oppfordret til å kaste minst mulig mat når de er på jobb. For noen vil tiltak som dette være en klar selvfølge, men i spørreundersøkelsen kommer det frem at de ansatte på stasjon, og hovedkontor, mener det blir kastet for mye mat da de svarer at dette burde bli prioritert som et bærekraftig mål. Ved at Circle K blir mer bevisst på forbruk og produksjon av mat på stasjon kan de være med på å nå noen FNs 17 bærekraftsmål. Blant annet kan de bidra til å nå delmål 12.3 som handler om å halvere matsvinn på verdensbasis. Her blir også delmål 12.5 relevant da målet omhandler å redusere avfallsmengden.

Donering av overskuddsmat har de siste årene blitt en veldig populær trend. Too Good To Og lanserte i 2016 sin ide om å ta opp kampen mot matsvinn. Dette gjør de ved å lage en felles plattform hvor butikker, kafeer, kiosker og mer kan selge overskuddsmat på slutten av dagen til en redusert pris. Circle K har ikke registrert seg på Too Good To Gos system og er dermed ikke med på den mest populære plattformen for overskuddsmat. Siden Circle K selger bakevarer, bagetter, ferdige salater, stekevarer og så videre vil en tilgang til Too Good To Og systemet være en god anledning til å kunne bidra til å redusere matavfallet og nå mål 12.3 av FNs 17 bærekraftsmål.

Dette konseptet fungerer i befolkningsrike områder, men kanskje ikke i områder hvor det bor færre. I disse tilfellene kan andre alternativer være å gi bort overskuddsmaten til noen som tenger den og gjerne vil ha den, som for eksempel behandlingsinstitusjoner.

Reduksjon av matavfall og miljøskadelig emballasje er de to områdene de ansatte kan bidra til at Circle K skal bli mer bærekraftige på. Men for å kunne gjennomføre endringer må det settes felles mål i Circle K for å skape en felles motivasjon blant de ansatte på hovedkontor og bensinstasjon.

Viktigheten ved å sette mål

For at de ansatte skal bli motivert til å bidra til en bærekraftig arbeidsdag, er det viktig at Circle K setter felles og klare mål for selskapet og de ansatte. Som Locke og Latham (2002) la frem, er det viktig at de ansatte har et ønske om, og er motiverte til, å være bærekraftige. Spørreundersøkelsen viste at de ansatte er opptatt at reduksjon av miljøskadelig emballasje og dermed det viktigste

bærekraftige området. Dette er en direkte tilbakemelding fra de ansatte og Circle K kan benytte dette til å sette et felles mål for hele selskapet. Ikke bare vil de ansatte ha et forhold til dette målet, de vil også føle et eierskap, noe som å gjør det lettere å gjennomføre. Forpliktelsen, Locke og Latham har som et av de tre moderatorene til riktig målinnstilling, kan kobles til psykologiske barrierer. Det betyr at det er essensielt for Circle K å lytte til de ansatte og benytte dette til å definere mål som bryter de psykologiske barrierene.

Er bærekraftig utvikling en motivasjonsfaktor for de ansatte i dag?

Circle K's HR perspektiv er typisk kontrollbasert i dag. Selskapet praktiserer langsiktighet i at det er et ønske om at de ansatte blir i selskapet over tid. De har en rekrutteringsprosess som kun tillater at de ansetter de som er kvalifisert og de beste av de kvalifiserte. Når en nyansatt har begynt å jobbe vil Circle K beholde den ansatte som ressurs så lenge som mulig og viser blant annet til konkurransedyktig lønn, karrieremuligheter internt og jobbsikkerhet (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 25).

Dagens HR fokus stimulerer i hovedsak ytre motivasjon, men undersøkelsen viser at det er indre motivasjon hos de ansatte i Circle K som er viktigst i form av "Trivsel på jobben". Med motivasjonsfaktorene til Circle K er det reelt å anta at de ansatte er på Maslows annerkjennelsestrinn i pyramiden. Selv om det er noen forskjeller mellom de forskjellige variablene kommer viktigheten av å jobbe i et bærekraftig selskap stort sett nederst. Ved at de ansatte hadde blitt motivert til å jobbe for et bærekraftig Circle K, kunne de klatret høyere i pyramiden. Det skal også påpekes at 71 prosent mente de har et ansvar for de neste generasjonene og dermed tenker på andre enn seg selv, noe som kan kobles opp mot selvrealisering. I kombinasjon av god ledelse og motivasjon til å gjøre noe verden et bedre sted gjennom bestemte bærekraftige mål ville de ansatte oppnådd selvrealisering.

Aldersgruppene scorer bærekraft fra litt over to til litt under to, det vil si dette betyr noe mellom "mindre viktig" til "ikke viktig" for alle tre gruppene. Det som derimot er viktig for de ansatte er at de trives på jobb og at de har mulighet til å utvikle seg.

Vi ser i Figur 4.3 at det er en vekst i viktigheten av å jobbe i et bærekraftig selskap fra 50 år og ned. Det er vanskelig å tolke om de ansatte som er 21-30 år er 21 eller 29 år og her kan forskjellene være signifikant for analysen av bærekraft og alder i Circle K.

Gjennomsnittet på spørsmålet som omhandler hvor viktig bærekraft er for den ansatte personlig er meget høyt hvor gjennomsnittet er 4,21 av 5. Alternativet “Jeg jobber i et bærekraftig selskap” fikk score 3,58 av 5. På Norad gjennomførte høsten 2018 en undersøkelse som viste at 4 av 5 nordmenn vil endre hverdagsvaner til mer miljøvennlige vaner, for å bidra i det området de bor. Dette kan samsvare med de ansatte i Circle K, da de er mer opptatt av bærekraft utenfor jobb. Her kan teorier om kognitiv dissonans støtte opp om at de ansatte er opptatt av bærekraft personlig, men ikke på jobben. I Circle K er det ingen klare, nære relasjoner til bærekraft i jobben og det oppstår psykologiske barrierer. Det kan tenkes at de ansatte er opptatt av bærekraft personlig fordi de, som svart på undersøkelsen, føler et ansvar for de neste generasjonene. Hvis vi antar at de fleste har barn har de en emosjonell tilknytning til å gjøre noe for å etterlate seg en friskere jordklode. Men på jobb er det ingen personlige relasjoner eller noe nært som påvirkes av klimakrise.

Resultatene fra undersøkelsen viser at de ansatte har et personlig forhold til bærekraft, men bryr seg lite, eller motiveres ikke, om arbeidsgiver er bærekraftig. Derfor har jeg sett på hva og hvorfor som motiverer de ansatte og om dette er vanlig i alle selskaper, eller om dette gjelder kun for Circle K Norge.

Hva motiverer de ansatte?

Resultat fra spørreundersøkelsens spørsmål 8 viser at trivsel på jobb er viktigst for de ansatte uavhengig av variabler. Det er entydig at de verdsetter trivsel på jobb høyest. Som Furman og Ahola (2002) påpeker er trivsel på jobb en virkning av humor og moro. Vi kan da anta at de ansatte setter pris på humor og godt jobbmiljø der trivsel på jobben blir en fellesbetegnelse. Dette er viktig for at de ansatte skal kunne motiveres til å bli med og utvikle bærekraftige mål.

Vil økt fokus på bærekraft være et konkurransefortrinn i rekrutteringsprosesser?

For å kunne rekruttere må selskaper tiltrekke seg de riktige fremtidige kandidatene. Arbeidsgiver er nødt til å være oppdatert på trender i markedet og hvilke verdier som dominerer i målgruppen. I det videre vil det bli fokusert på bærekraft som trend.

Generasjoner

Johnson Controls og Cone Communications sine funn beskriver at bærekraft er en sentral del i forventningen til arbeidsplassen hos Millennialsgenerasjonen som vil utgjøre 75 prosent av arbeidskraften i 2025. I selskaper hvor bærekraftige mål lykkes, gjenspeiles dette ofte i de ansatte og deres motivasjon og engasjement fordi de kan relatere seg til mål (Apte & Sheth, 2016).

I og med at resultatet fra undersøkelsen ikke viste preferanse for bærekraft innenfor arbeidslivet, kan dette tyde på at det ikke er satt mål for bærekraftig utvikling som treffer generasjonen. Iversen (2003) påpeker at arbeidsgiver må være oppdatert på hva den aktuelle kandidaten tiltrekkes av. Dette har betydning for rekrutteringen og mulighetene for å tiltrekke seg den arbeidskraften som det er behov for. Ved å sette bærekraftige mål vil Circle K vise at de setter bærekraft som verdi, noe de dermed burde fremme på for eksempel nettsider eller jobbbannonser for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver i det gjennom hele rekrutteringsprosessen.

Verdi

I dag presenteres verdiene til Circle K på sine nettsider. Verdiene er basert på at kunden til enhver tid skal være fornøyd etter besøk på bensinstasjonene. "Act With PRIDE" beskriver hvordan Circle K skal fremstå. PRIDE står for *people, results, improvement, development* og *entrepreneurship* (Circle K, u.å.).

I henhold til resultatene fra undersøkelsen så lar ikke de ansatte bærekraft være en viktig faktor i forbindelse med valg av arbeidsgiver. Man kan anta at dette også gjelder for nåværende arbeidsgiver, Circle K. For generasjonen som i 2025 vil utgjøre 75 prosent av arbeidsstyrken vil man med rimelig grad av sikkerhet kunne

forvente at bærekraft har betydning (Apte & Sheth, 2016). Dette bør Circle K ta hensyn til i forhold til sine fremtidige rekrutteringsprosesser. For å tiltrekke seg arbeidsstyrken burde Circle K være en attraktiv potensiell arbeidsgiver gjennom å vise til bærekraftige verdier allerede i rekrutteringsprosessen (Iversen 2003 : Apte & Sheth 2016).

Konkurranseskraft

Det vil alltid være en konkurranse om de beste kandidatene, og de beste kandidatene vil alltid kunne velge den arbeidsgiveren og jobben de mener gir deres hverdag mest mening og glede. Å ikke fremme bærekraft som en verdi kan være en faktor som hemmer fremtidig rekruttering og dermed konkurransekraften.

Konklusjon

På bakgrunn av funn i oppgaven vil det i dette kapittelet bli presentert konklusjon og anbefalinger til tiltak i lys av problemstillingen.

Hvilken betydning kan økt fokus på bærekraftig utvikling ha for de ansatte i Circle K Norge?

For å konkludere har jeg valgt og trekke frem figur 2.2 *Samfunnsansvar* av Jørgensen og Pedersen (2013). Teorien viser at det er sammenheng mellom samfunnsansvar og bærekraft, og begrepene blir ofte brukt sammen. Funnene i oppgaven vil bli konkludert gjennom de tre dimensjonene.



For å treffe de neste generasjonen i årene fremover vil grep som understreker et økt fokus på bærekraftig utvikling være vesentlig. Dette er generasjoner som vil være store deler av arbeidsstyrken og de er mer opptatt av bærekraft og mykere verdier sammenlignet med tidligere generasjoner. Funnene viser at for å ta

samfunnsansvar er det viktig å stimulere til indre motivasjon gjennom å tillegge et fokus på trivsel og muligheter til læring og utvikling i jobben. Tiltak som å kombinere bærekrafts initiativer og moro på jobben vil kunne øke motivasjonen.



De ansatte viser også at de kan gi Circle K klare signaler på hva som må til for å påvirke kjerneaktivitetene. De ansatte som har deltatt i denne undersøkelsen formidler at reduksjon av matavfall og miljøskadelig emballasje er de viktigste områdene. Disse funnene viser et øyeblikksbilde, dette kan og vil endre seg i tiden fremover og det viktigste signalet til Circle K er å involvere de ansatte i slik at deres bevissthet for bærekraft på jobb kan benyttes til å definere målene.

For å motivere og inspirere kan Circle K involvere de ansatte i planleggingsfasen og skape engasjement for å gjøre bærekraft til en naturlig del av de ansattes jobbhverdag. Ved å påvirke på kjerneaktivitetene kan bevisstheten bli like fremtredende i jobbsammenheng, som bevisstheten for bærekraft i det personlige livet. På grunnlag av resultatet fra denne undersøkelsen, kan de for eksempel initiere en informasjonskampanje med bærekraft som tema, som forteller hva arbeidsgiver gjør konkret i denne sammenheng og hva hvert enkelt individ kan bidra med.



Et økt fokus på bærekraftig utvikling kan ha betydning for omdømmet til Circle K. Ved å integrere faktorer som fremmer indre motivasjon i rekruttering av nyansatte kan effekten vises ved at Circle K er attraktive for Milleniumsgenerasjonen i tiden fremover.

Modellen og funnene har gitt et bilde på hvordan bærekraftig utvikling er med på å skape betydning for de ansatte i Circle K Norge. Den viser hva Circle K burde

fokusere på i tiden fremover for å styrke den indre motivasjonen til de ansatte og sette gode mål for bærekraft. Et videre arbeid med utgangspunkt i funnene kan føre til et styrket omdømme som kan ha effekt i rekrutteringsprosesser og deretter lønnsomhet.

Kilder

- Apte, S., & Sheth, J. (2016). *The sustainability edge : How to drive top-line growth with triple-bottom-line thinking*. Toronto, Ontario.
- Bama. (u.å.-a). God emballasje er godt for miljøet. Hentet fra <https://www.bama.no/om-bama/klima-og-miljo/god-emballasje-er-godt-for-miljoet/>
- Brundtland, G., & Dahl, O. (1987). *Vår felles framtid*. Oslo: Tiden norsk forlag.
- Carroll, A. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8.
- Christiansen, T. (2018). Dyr som spiser plast. *Natur & Miljø*, (1), 18-21.
- Christiansen, T. (2018). En verden av plast. *Natur & Miljø*, (1) 6-9 .
- Circle K. (u.å.). Våre visjoner og verdier. Hentet fra https://m.circlek.no/no_NO/pg1334073958964/about/circlekNorgeAS/Visjonerogverdier.html
- Circle K Norge. (2018, 18.oktober). *Circle K tidobler ladekapasiteten* [Pressemelding]. Hentet fra <https://bit.ly/2XbOm7t>
- Conley, Chip. (2007). *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* (J-B US Non-Franchise Leadership). Jossey Bass.
- EAT-Lancet. (2019). The EAT-Lancet Summary Report. Hentet fra <https://eatforum.org/eat-lancet-commission/eat-lancet-commission-summary-report/>
- Elbil.no. (u.å.). Norsk Elbilbarometer. Hentet fra <https://elbil.no/elbilstatistikk/elbilbarometeret/>

- Farrell, S. (2019, 03. Januar). Sustainability Statistics Worth Knowing in 2019. Sustainability Management School. Hentet fra <https://sumas.ch/sustainability-statistics/?fbclid=IwAR3ZTmdn1fv3wvTg-wzuaQX3u8rXImutC3C0eRhnV-gV4n98QtYIdOILAgQ>
- FN-sambandet. (2018a). Norge. Hentet fra <https://www.fn.no/Land/Norge>
- FN-sambandet. (2018b). Parisavtalen. Hentet fra <https://www.fn.no/Om-FN/Avtaler/Miljoe-og-klima/Parisavtalen>
- FN-sambandet. (2019). FN's bærekraftsmål. Hentet fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- Furman, B., Ahola, T., & Brenden, R. (2002). *Skap deg en bedre arbeidsplass! : En løsningsfokusert tilnærming*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse : Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. Utg. Ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Grønt punkt. (u.å). Plastemballasje fra husholdninger. Hentet fra <https://www.grontpunkt.no/gjenvinning/plastemballasje-fra-husholdninger/>
- Holt, J., Kingsman, C., Shaner, J. & Sokley, J. (2018, 22. februar). *13 strategies for marketing to generation Z*. Forbes. Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2018/02/22/13-strategies-for-marketing-to-generation-z/#2fcb920f31c3>
- Iversen, O. (2003). *Testhåndboka : Personlighet, rekruttering og utvalg : Om bruk av psykologiske tester i arbeidslivet*. Oslo: Tiden.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. (2013). *Ansvarlig og lønnsom : Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kirkevold, Ø. (2016, 19.april) . Praktiske tips ved spørreskjemaundersøkelser. *Sykepleien Forskning*. Hentet fra <https://sykepleien.no/forskning/2016/04/praktiske-tips-ved-sporreskjemaundersokelser>
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforl.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Locke, E. (2015). Motivate Employee Performance through Goal Setting. In *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 161-178). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Locke, E., Latham, G., & Fowler, Raymond D. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717
- Loop. (u.å.). Loopmedia: matavfall/våtorganisk. Hentet fra <https://loop.no/loopedia-avfallstype/matavfallvatorganisk/>

Maslow, A., Stephens, D., & Heil, G. (1998). *Maslow on management*. New York: Wiley.

Norad. (2016, 04. oktober). Trivsel på jobb er god business. Hentet fra <https://norad.no/om-bistand/dette-er-fns-barekraftsmal/mal-8-anstendig-arbeid-og-okonomisk-vekst/>

Norad. (2018, 26. oktober). *4 av 5 nordmenn vil endre hverdagsvaner for miljøet*. <https://norad.no/aktuelt/nyheter/2018/4-av-5-nordmenn-vil-endre-hverdagsvaner-for-miljoet/>

Raanheim, J. (2012, 2. oktober). *CSR, SR, CSV eller bærekraft?* Tekna.no. Hentet fra <https://ledelse.tekna.no/csr-sr-csv-eller-baerekraft/>

Shifter.no. (2019). Elbil salget økte med nesten 40 prosent i fjor. Hentet fra <https://shifter.no/elbil-salget-okte-med-nesten-40-prosent-i-fjor/>

Skjoldli, C. (2016, 12.juli). Hva er kravene til håndtering av matavfall? Norsk Gjenvinning. Hentet fra <https://blogg.norskgjenvinning.no/hva-er-kravene-til-handtering-av-matavfall>

Stoknes, P. (2014). Rethinking climate communications and the “psychological climate paradox”. *Energy Research & Social Science*, 1(C), 161-170.

Stoknes, P. (2017). Når atferden vår kommer i konflikt med et positivt selvbilde. Psykologisk.no. Hentet fra <https://psykologisk.no/2017/07/nar-atferden-var-kommer-i-konflikt-med-et-positivt-selvbilde/>

Too Good To Go. (u.å.). Vi er Too Good To Go. Hentet fra <https://toogoodtogo.no/no/about-us>