



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Hur behåller vi dig?

**- En kvalitativ studie om Generation Y:s syn på
motivation i arbetslivet.**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Patricia Bäck

Erik Karhu

Handledare: Lars Göran Wallgren

Juni, 2012



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2012
Handledare: Lars Göran Wallgren
Examinator: Anneli Goulding

Studien syftar till att kartlägga vad den nya generationen, även kallad Generation Y, motiveras av i arbetslivet och om det skiljer sig mellan inre eller yttre motivationsfaktorer. Eftersom Generation Y skiljer sig från tidigare generationer finns ett behov att förstå vad som krävs för att attrahera och behålla denna unga arbetskraft. Organisationer står inför stora pensionsavgångar och för att inte gå miste om värdefull kompetens krävs alltmer från organisationerna för att möta den nya generationens krav på arbetet. Utifrån denna problematik ser vi det viktigt att belysa och lyfta fram den nya generationen för att öka förståelsen för vilka faktorer som Generation Y värdesätter i arbetslivet. Undersökningen som gjordes utgick från en kvalitativ ansats och utgjordes av intervjuer som analyserades utifrån ett hermeneutiskt perspektiv. Respondenterna som deltog bestod av åtta personer i åldrarna 22-30 år med olika yrkesbakgrund. Tidigare forskning visar att motivationen grundar sig i ömsesidighet och utveckling då generationen motiveras när de känner att arbetet är självförverkligande. Studiens resultat visar att respondenternas motivation överensstämmer med tidigare forskning och att de inre faktorerna har störst betydelse. Resultatet påvisar att utmaningar, feedback och möjlighet till utveckling är av störst vikt för att motivationen skall infinna sig. Det finns ytterligare en dimension – interaktiv motivation som förmodligen har betydelse för generationens drivkraft och som vi borde ha tagit större hänsyn till i vår frågeställning.

Nyckelord: Generation Y, Inre Motivation, Yttre Motivation, Motivationsfaktorer, Ledarskap

Idag kan det finnas upp till fyra generationer på en och samma arbetsplats, de skiljer sig åt och har olika preferenser. Ur ett ledarskapsperspektiv kan det ses som en svårighet när det kommer till att leda, attrahera och behålla Generation Y, som skiljer sig avsevärt från tidigare generationer på arbetsplatsen. Att de skiljer sig menar Jonkman (2011) beror på samhället de växte upp i, samt att deras föräldrar bekräftat dem i det de själva vill göra. Generation Y är vana vid ett coachande föräldraskap där föräldrarna snarare diskuterar och stöttar barnen i sina beslut än fungerar som auktoriteter, vilket bidrar till generationens starka tro på sig själv. Utöver svårigheten att leda och attrahera den nya generationen, står organisationerna inför ytterligare utmaningar som stora pensionsavgångar, vilket kan innebära omfattande kompetenstapp inom organisationerna. Därför kan vi se en angelägenhet att skapa en arbetsplats Generation Y stannar kvar på. Problematiken kräver att organisationerna förbereder sig genom att förändra ledarskapet för att anpassas till såväl generationerna som organisationerna (Rekar Munro, 2009). För att skapa ett ledarskap som är anpassat för samtliga generationer krävs en medvetenhet kring generationernas behov och syn på arbetet, för att på så sätt möta utmaningarna organisationerna ställs inför. Dagens arbetsplatser ser dessutom annorlunda ut än tidigare då det i allt högre grad är kunskapsbaserade företag som förändras allt snabbare, vilket ställer högre krav på individen själv som förväntas anpassa sig gällande såväl teknik som utveckling. Syftet med studien är att utifrån den kvalitativa undersökningen och tidigare teorier kartlägga vilka Generation Y är, vad de motiveras av i arbetet och därigenom väcka tankar kring hur ledarskapet kan anpassas efter denna generation. Utöver detta används tidigare forskning för att ge en nyanserad bild av hur den nya generationen kan förstås och att se vikten av motivation utifrån deras synsätt för att kunna behålla Generation Y inom organisationen. Vidare kommer studien belysa hur arbetsgivarna ska gå till väga för att motivera Generation Y på arbetsplatsen. Denna utmaning som organisationerna står inför är ett område som är angeläget att ta itu med, dessutom ser vi en relevans till vår kommande roll som personalvetare eftersom vi kommer möta och eventuellt leda denna generation. Det var anledningen till det ökade intresset att vilja utforska detta ämnesområde närmare, att ta reda på vad Generation Y motiveras av och värdesätter på sin arbetsplats idag. Detta med fokus på Generation Y:s attityd till motivation som blir alltmer relevant då vi ser att organisationerna bör fokusera på att behålla generationen när de står inför stora pensionsavgångar.

Motivation

Motivation är ett populärt begrepp som det forskas mycket kring. För individen förändras betydelsen av begreppet efter samhällets utveckling, de individuella preferenser och behoven. Hur motivation än begrips, är det i samtlig forskning en viktig faktor för människans tillfredsställelse (Maslow, 1971). Den revolutionerande forskning som haft stor genomslagskraft inom motivationsteori och som än idag är betydelsefull, är Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorsteori (refererad till i Björklund, 2001).

Maslows behovsteori. Maslow har i sin forskning kring motivation legat bakom flera framgångsrika teorier. Den mest välkända är Maslows behovshierarki som

presenterades redan 1943. Behovshierarkin är en trappstegsmodell som förklarar människans grundläggande behov som bör tillfredsställas för att uppnå motivation.

Trappsteget längst ner är det första steget och innefattar de grundläggande faktorer som mat, vatten och sömn. Nästa steg på trappan är behovet av trygghet, stabilitet och säkerhet. Därefter kommer gemenskap och relationer till andra människor. Steg fyra innefattas av självkänslan där uppskattning och makt är betydande faktorer. Högst upp i hierarkin kommer självförverkligandet, som betyder att man uppfyller sina individuella mål och därmed sig själv. För att ta sig upp i behovshierarkin menar Maslow att det krävs att behoven i tidigare steg tillgodosetts innan man kan fortsätta uppåt i pyramiden (Maslow, 1954). Maslow gjorde utifrån dessa steg en distinktion mellan de olika behoven. Deficiency needs (D-behoven) innefattar stegen ett till fyra i behovshierarkin och som Maslow menar vara de grundläggande behoven vilka bör tillfredsställas för var människas välbefinnande. Being needs (B-behoven) utgår från självförverkligandet och driver individen att se bortom denna för att nå sin unika potential (Refererad till i Engler, 2009). Maslows menade att när de grundläggande behoven var tillgodosedda kunde individerna utforska sina förmågor och först då ha möjlighet att utveckla sin medfödda talang (Zastrow & Kirst-Ashman, 2010). Maslows fortsatta studier riktade in sig på B-behoven, det vill säga individer som uppnått självförverkligandet och strävar längre än enbart tillfredsställa de basala behoven för att nå sin fulla potential. Forskningen för fenomenet kallade Maslow för Metamotivation (Maslow, 1971). Personer som strävar att uppnå Metamotivation är enligt Maslow mer självständiga eftersom de strävar efter sin fulla potential att uppnå ett meningsfullt liv. Dock så kom Maslow fram till att alla människor inte strävar efter att uppfylla B-behoven. I sin bok från 1971 fastställde Maslow att personer som har självförverkligat sig själva och som är drivna av metamotivation är mer hängivna och mer engagerade till vissa uppgifter i jämförelse med de som inte har uppfyllt B-behoven (Maslow, 1971).

Herzbergs tvåfaktorsteori. Liknande Maslow menade Herzberg att det finns olika steg för att öka motivationen. Indelningarna bestod av hygienfaktorer och motivationsfaktorer och till skillnad från Maslow riktade Herzbergs teorier in sig på motivation i arbetslivet. Hygienfaktorerna täcker in de basala behoven som lön och anställningstrygghet och motivationsfaktorerna innefattas av psykosociala faktorer som uppfyller den inre tillfredsställelsen, såsom intressanta arbetsuppgifter och erkännande på arbetsplatsen (Herzberg, 1966;1987). Enligt Herzbergs teori blir arbetstagaren motiverad om både hygien och motivationsfaktorerna är uppfyllda. Det Herzberg kom fram till i sin studie från 1987 var att det som främst hade betydelse för arbetstagarens ökade tillfredsställelse var motivationsfaktorerna, medan hygienfaktorerna var den huvudsakliga orsaken till missnöje. Med detta menades att de basala behoven skapar missnöje om de inte tillfredsställs, men att den inte har en direkt påverkan på motivationen (Herzberg, 1987). För att öka motivationen för arbetstagarna tog Herzberg fram en modell för vad arbetsgivaren bör göra. Han menade att arbetsgivaren bör; A.) Se motivationsarbete som en pågående process och att det inte enbart går att göra punktinsatser, utan insatserna bör ske löpande. B.) Se till att arbetsuppgifterna är anpassade efter förmåga, att de varken ses för lätta eller för svåra att utföra. Är uppgifterna på rätt nivå bidrar det till ökad motivation för arbetstagarna. C.) Befordra

kompetenta talanger och lyfta fram bra prestationer. D.) Arbeta med motivationsfaktorerna och de grundläggande hygienfaktorerna parallellt för hållbar motivationshöjande effekt. Hygienfaktorerna kan ses som grundstenarna för anställningstryggheten och motivationsfaktorerna fokuserar på det långsiktiga hållbara motivationsarbetet. Det ger en grundtrygghet för de anställda samtidigt som de inre faktorerna höjer motivationen (Herzberg, 1987).

Inre Motivation. Inre motivation skapas utifrån vad individen anser vara viktigt för den inre tillfredsställelsen (Boëthius & Ehdin, 1994). Den gör individen mer mottaglig att åta sig nya uppgifter, ökar det kreativa tänkandet och visar på tillfredsställande psykisk och fysisk hälsa (Deci & Ryan 1992). Wallgren och Johansson Hanse (2011) lyfter fram den inre motivationen som att medarbetaren inte eftersträvar yttre eller social belöning, utan har en egen vilja att bete sig på ett visst sätt för att uppnå inre tillfredsställelse. Herzbergs tvåfaktorsteori menar att ökat ansvar, självuppfyllelse samt stimulerande uppgifter är av yttersta vikt för att skapa inre motivation (Herzberg, 1966). Även uppmuntran och återkoppling är faktorer som spelar in för ökad inre motivation (Björklund 2001; Deci & Ryan, 2000). Sansone och Harackiewicz (2000) argumenterar att frivillighet och engagemang gentemot en uppgift kommer påverkas av både inre och yttre motivationsfaktorer, att motivationsfaktorerna samverkar. En studie som enligt Pink (2010) kan ses som relevant inom arbetslivet är Leppers & Greenes (1975) motivationsstudie på förskolebarn. Barnen blev indelade i tre grupper med olika förutsättningar; den första gruppen förväntade sig och fick belöning efter resultat. I grupp två var belöningen oväntad, men delades ut vid utfört arbete. Den tredje gruppen varken förväntade sig eller fick någon belöning efter utförd uppgift. Resultatet på observationen som gjordes, var att barnen som förväntat sig och fått belöning inte längre var lika motiverade att prestera. De förskolebarn som varken förväntade sig eller fick någon belöning presterade lika även vid senare tidpunkter. Den inre motivationen hade således inte påverkats över tid då de inte var beroende av belöningar. Studien fick namnet "Sawyer-effekten" och används inom motivationsforskningen (refererad till i Pink, 2010).

Yttre motivation. Yttre motivation menar Wallgren och Johansson Hanse (2011) att viljan att agera beror på att få en förväntad belöning och att viljan styrs utifrån ett syfte med varför man agerar. De menar att yttre motivationen styrs av sambandet mellan beteendet och önskad konsekvens. Förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare influeras av uppsatta kompenationssystem, då det sker ett ömsesidigt utbyte mellan prestation och konsekvens (Rousseau & Geller, 1994). Lawner (1990) hävdar att belöningar i form av lön och bonussystem ökar motivationen. Guzzo, Jette och Katzell (1995) menar snarare att bonussystem kan ha en ökad effekt på motivationen, men att det beror på hur de är utformade (refererade till i Björklund, 2001). Emellertid finns det ett flertal forskare som påstår att belöningar inte är den bästa motivationsfaktorn eftersom att det ses ha en kortsiktig påverkan på motivationen. Detta kan komma i uttryck då medarbetaren enbart lockas av belöningen de får efter utförd uppgift, vilket skapar en ond cirkel eftersom det krävs att belöningen måste öka för att behålla motivationen hos medarbetarna. Det skapar en ohållbar situation för arbetsgivarna som tillslut når en ekonomisk gräns (Boëthius & Ehdin, 1994). Ytterligare en negativ aspekt

betonar Pink (2010) genom att fokusering på yttre motivationsfaktorer försämrar kreativiteten, minskar den inre motivationen, ökar kortsiktiga planer och skapar utrymme för medarbetare att ta genvägar för att snabbare komma åt belöningarna. Om medarbetaren tolkar belöningen som skälig och är direkt kopplad till prestation, kan detta ge upphov till att individen blir intresserad av uppgiften och ökar viljan att utveckla sin kompetens (Björklund 2001). Har organisationen belöning som strategi för utfört arbete drivs den inre motivationen bort, samtidigt som produktiviteten leder till föreställningen av att medarbetaren enbart utför arbetet för pengarnas skull (Deci & Ryan, 1985). Forskningen menar att återkoppling samt belöning kan leda till ökad inre motivation, men att det kräver att belöningarna har en tydlig koppling till arbetet för att öka engagemanget och intresset (Sansone & Harackiewicz, 2000).

Tabell 1.

Inre och Yttre Motivationsfaktorer

Inre Motivationsfaktorer	Yttre Motivationsfaktorer
Personliga målsättningar uppnås	Löner och Förmåner
Erkännande	Företagets policy och administration
Arbetets utformning	Helhetssyn
Ansvar	Avancemang
Utveckling	
Relation med arbetskolligor	

För att förtydliga inre och yttre motivation visar tabell 1 vilka handlingar som omfattas av de två dimensionerna. Som tagits upp i teorin handlar inre motivation om den egna tillfredsställelsen. Den ökar när personliga målsättningar uppnås, man får erkännande för prestation, vid utveckling och så vidare. Den yttre motivationen syftar snarare till handlingar som får en förväntad konsekvens. Det handlar om lön, bonus, avancemang eller andra förmåner som har en direkt koppling till beteendet.

Generation Y

Jonkman (2011) lyfter tidigare forskning som gjorts och menar att generationerna återkommer i en cykel, *Generationscykeln*. Cykeln visar att det finns fyra roller som med hundra års mellanrum återkommer och att den nya generationen är en direkt reaktion på den föregående. Generation X är födda under 1961-1979 och ser kunskap som viktigt, de är vana att ta ansvar och självständigt utföra uppgifter. Det är en generation som har höga ambitioner och är mycket resultatnriktade. Efterföljarna till X- generationen är Generation Y, som är den nya generationen på arbetsplatsen och skiljer sig direkt från föregångarna (Jonkman, 2011). Jämfört med tidigare generationer är de svårare att rekrytera, behålla, motivera och leda (Tulgarn, 2009). Ifrågasättande är ett återkommande begrepp som tillskrivs generationen och enligt Pihl (2011) kommer begreppet från engelskans Generation whY. Jonkman (2011) förtydligar att ifrågasättandet inte beror på att generationen är respektlös, snarare att de inte ser

hierarkier och auktoriteter på samma sätt som tidigare. Födelseåren för Generation Y varierar beroende på litteratur, men inriktar sig på personer födda runt 1980-1990 (Pihl, 2011). Anledningen till att Generation Y anses vara den nya generationen beror på att 80-talisterna skiljer sig avsevärt från tidigare generationer på arbetsplatserna (Parment, 2008). För att få en förståelse för hur det kommer sig, går tidigare studier in på vad som hände i samhället under uppväxttiden. Tulgarn (2009) beskriver samhället under 1980-talet som ett varumärkesmedvetet och ständigt kommunicerande samhälle som inte upplevde några egna ekonomiska kriser. Detta menar han bidrar till generationens positiva framtidsinställning. Jonkman (2011) menar att föräldraskapet förändrades och yttrade sig i att föräldrarna blev mycket engagerade i sina barn än tidigare och antingen använde sig av ett coachande föräldraskap där barnens (Generation Y) beslut diskuterades och lyftes fram. Föräldrar som inte coachade barnen menar Jonkman (2011) istället curlade barnen vilket han beskrev som att de snarare tog över barnens problem och löste dem. Dessa förhållningssätt menar Jonkman (2011) bidragit till en generation som förväntar sig att få delta och vara med i beslutsfattandet. Han menar att Generation Y är vana vid att deras åsikter har betydelse, vilket gett dem gott självförtroende.

Generationens syn på arbetet skiljer sig från tidigare generationer. De frågar sig snarare hur de ska kunna anpassa arbetslivet efter privatlivet än tvärtom (Jonkman 2011). Om generationen trivs med sitt arbete omvandlas det till ett intresse, som ska vara förenligt med egna värderingar och personliga målsättningar. Detta är anledningen till att Generation Y vill bli sedda för goda prestationer, för att arbetet blivit en del av dem själva (Tulgarn, 2009). Generation Y är en nätverkande generation som är medvetna om vikten att bygga relationer och är skickliga på det. Detta är ett tillfälle för såväl lärande, viktiga kontakter och att sälja in det egna varumärket för att skapa försprång (Parment, 2008). Snabba förändringar är en självklarhet för Generation Y som lätt kan ses som otåliga och uttråkade om det sker för lite förändring. Detta har att göra med deras uppväxtmiljö där bland annat tekniken förändrades i allt högre tempo och mängden information som sköljt över dem, därför menar man att Generation Y är den snabbast föränderliga generationen (Tulgarn, 2009). Att generationen ses som otålig grundar sig i att de vill åstadkomma något på sin arbetsplats från första dagen och ställer höga krav på sig själva och arbetsgivaren. Från arbetsgivaren förväntar de sig direkt och tydlig feedback, att arbetsuppgifterna ska vara intressanta och engagerande annars tappar de motivationen och byter arbetsplats (Parment, 2008).

Generation Y har breda referensramar, de anses orädda vilket gör att de tar sig an stora utmaningar. Ett exempel på detta tar Pihl (2011) upp utifrån en anställningsintervju för ett arbete att göra hemsidor. Personen fick frågan om denne kunde göra hemsidor. Den intervjuade svarade ja på frågan trots att han aldrig tidigare gjort någon. Han menade att han kan inhämta informationen som krävs och omvandla det till praktiskt kunnande för att lösa uppgiften (Pihl, 2011). Generation Y ser inte titeln som en viktig faktor, utan ser istället vad de personligen tycker är intressant. Detta bekräftar Parment (2008) som lyfter forskning som gjorts av Ulfsson vid Göteborgs universitet angående ungdomars syn på arbetet. Forskningen visar att Generation Y snarare vill ha jobb som bekräftar dem som personer, där de syns, snarare

än traditionellt statusfyllda yrken. De vill ständigt utvecklas och se resultat för det arbete de gör, samtidigt som det måste finnas en meningsfullhet i arbetet (Parment, 2008). Pihl (2011) lyfter generationens krav på tydligt ledarskap och behovet av feedback, detta kan ses som något motsägelsefullt eftersom att Generation Y beskrivs som individualister, detta behov grundar sig i vanan att bekräftas som individer. Generation Y blir ofta missförstådda eftersom att de för en rak och tydlig kommunikation. De för tydligt fram sitt budskap och det spelar ingen roll om det är auktoritet eller någon annan de kommunicerar med (Parment, 2008). De har höga förväntningar på att arbetsmiljön ska vara öppen och kreativ, snarare än en miljö som präglas av hierarki och politisk hänsyn (Tulgarn, 2008). Generation Y ser att man ska vara nöjd och trivas på sin arbetsplats då presterar de som bäst. De har höga förväntningar på arbetsgivaren, att arbetsgivarens intresse ska ligga i att hjälpa den förverkliga sina mål (Parment, 2008). Om Generation Y upplever att arbetsgivaren har ett intresse att skapa intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter med bra arbetsvillkor, är de mycket ambitiösa. Men det är ovanligt att stanna på en arbetsplats allt för länge eftersom Generation Y strävar efter personlig utveckling (Parment, 2008). Tidigare generationer ansåg "hoppjerkan" vara negativt laddat begrepp och man sågs illojal mot arbetsgivaren. Numera finns medvetenheten att lojaliteten ligger hos individen själv. Dessutom motiveras den nya generationen inte längre av att få en guldklocka, utan ligger snarare i den personliga tillfredsställelsen (Jonkman, 2011).

Liksom Pihl (2011) har Tulgarn (2009) lyft fram viktiga faktorer som kan motivera Generation Y att stanna kvar på arbetsplatsen. För det första menar de att den ekonomiska ersättningen måste vara i proportion till värdet de lagt ner på arbetet och till deras kompetens. Vidare menar de att generationen behöver utmaningar, frihet att kunna arbeta på sitt sätt för att ta tillvara på kreativiteten de besitter. Generationen vill tidigt skapa viktiga kontakter med beslutsfattare och de ser inte varför de måste klättra för att göra detta, ett sätt att behålla generationen är att tidigt introducera dem för samtliga i organisationen oberoende titel (Jonkman, 2011). Ytterligare faktorer som gör att Generation Y känner sig motiverade att stanna kvar i organisationen är att de vill ha beröm för bra prestationer. De vill synas och ställer sig inte bakom andra för de egna prestationerna (Parment, 2008). Dessa faktorer ser Generation Y som viktiga för att inte tappa intresset för sitt arbete och för att upprätthålla motivationen (Tulgarn, 2009).

Hur ska organisationer möta Generation Y?

Vad bör arbetsgivaren göra för att öka sina chanser att behålla Generation Y inom organisationen? I det tidigare avsnittet om Generation Y gick det att utläsa att de ställer höga krav på arbetsgivaren och att det måste se en mening för att stanna på arbetsplatsen. Detta kan medföra problem för arbetsgivarna då de ställs inför nya utmaningar. Fallon (2009) menar att det går att motivera Generation Y med små medel och har tagit fram en sju-stegsmodell som kan underlätta arbetet med att behålla dessa talanger. De sju stegen som arbetsgivaren bör arbeta med är enligt (Fallon, 2009):

- Lyfta fram Generation Y och deras goda prestationer, vilket ger generationen bekräftelsen de strävar efter.
- Ge tydlig och direkt feedback för att bekräfta generationens insatser, detta kan även ses som ett lärotillfälle att göra arbetet ännu bättre.
- Ge generationen tillgång till att se helheten för att visa hur deras bidrag påverkar denna.
- Meningsfullt arbete som bidrar till samhället, kan göra att Generation Y:s värderingar lyfts fram.
- Ett bra arbetsklimat där man lyfter vikten av glädje i arbetet och skapar en VI- känsla vilket har betydelse för trivseln.
- Lyfta fram och utveckla individerna, ökar självkänslan och viljan som bidrar till ökad lönsamhet på längre sikt.
- Ge dem tillfälle att känna stolthet över arbetet inför andra. Generation Y vill synas i positiva och stolta sammanhang.

Rekar Munros (2009) har gjort en studie som lyfter fördelarna med mentorskap och vilka positiva erfarenheter organisationerna kan få ut av Generation Y:s engagemang och förväntningar. Den syftar även till att presentera en mentorsmodell som är uppbyggd på samarbete. Rekar Munros (2009) framhäver vikten av mentorskapsprogram som förbereder nästa generation HR-praktiker som växer under detta ledarskap. Vidare menar Rekar Munros att Generation Y är en ny våg på arbetsmarknaden som bidrar till distinkta värderingar, antaganden och beteenden, vilket skapar en oro för organisationer i frågan om hur man skall kunna engagera dem på arbetsplatserna. I och med att Generation Y kliver in på arbetsplatserna påbörjar organisationer förändra strategierna för hur de ska behålla sin arbetskraft och behålla kompetensen inom företagen. Detta har blivit viktigare eftersom organisationerna står inför stora pensionsavgångar, vilket annars kommer leda till kompetenstapp inom organisationerna (Rekar Munro, 2009).

Syfte

Studien syftar till att kartlägga vad den nya generationen, även kallad Generation Y, motiveras av i arbetslivet och om det skiljer sig mellan inre eller yttre motivationsfaktorer. Eftersom Generation Y skiljer sig från tidigare generationer finns ett behov att förstå vad som krävs för att attrahera och behålla denna unga arbetskraft, därför undersöks även hur ledarskapet kan anpassas för att behålla generationen inom organisationen.

Undersökningsfrågor

Frågeställningarna som denna studie utgått från är:

- *Vilka motivationsfaktorer ser Generation Y som viktiga på arbetsplatsen?*
- *Beror motivationen på inre eller yttre faktorer?*
- *Hur behåller man Generation Y inom organisationen?*

Metod

Studien har utgått från ett hermeneutiskt perspektiv, vilket bidrar till att förstå och tolka de empiriska data som finns till grund för analys inom den kvalitativa forskningen. Hermeneutiken definieras som "läran om tolkning" och grundar sig i antaganden och tidigare teorier om fenomenet (Widerberg, 2002). Enligt Dalén (2007) är det av yttersta vikt att respondentens svar sätts i rätt kontext för att skapa en helhet. För att förstå fenomenet måste det finnas ett samspel mellan helhet och enskilda delarna, utan dessa kan inte kontexten förstås när empirisk data analyseras. I det hermeneutiska perspektivet sker tolkning av data oavbrutet. Ytterligare en aspekt som bör tas i beaktning är att i hermeneutiken tolkas innebörden, dock söks inte den absoluta sanningen av det som har sagts, eftersom respondentens svar är kontextberoende samt kan flera betydelser (Johansson, 2005).

Intervjumetoden generar inte objektiv fakta utan grundar sig på respondentens subjektiva tolkning och resonemang. Det som framkommer i intervjun överensstämmer inte alltid med verkligheten (Silverman 2006). För att komma in på djupet och skapa förståelse för Generation Y:s syn på motivation i arbetslivet, lämpade sig intervjumetoden bättre än exempelvis observationer som snarare skulle ge en tolkad bild utifrån den egna förförståelsen (Kvale & Brinkmann, 2009). Vidare ger en kvalitativ metod hög flexibilitet då de intervjuade kan svara fritt på de frågor som ställts, detta tillvägagångssätt är att föredra trots att transkriberingen kan ta lång tid (Bryman, 2002).

Redan vid studiens början fanns en medvetenhet om svårigheterna att generalisera teori och kvalitativ empiri på en hel generation. Detta beror på att individer aldrig kan räknas som en homogen grupp, men eftersom syftet var att se tendenser och få en känsla av hur individerna i Generation Y tänker, ser vi inte detta som ett problem. För att kunna göra en trovärdig analys av empirin, lutar sig studien mot tidigare forskning inom ämnesområden som Generation Y och Motivation.

Reliabilitet&Validitet

Enligt Patel och Davidsson (1994) bör det alltid finnas en strävan att nå så hög validitet och reliabilitet som möjligt. Validiteten definieras enligt Patel och Davidson som att man undersöker det man haft till avsikt att undersöka. Reliabiliteten är att undersökningsmetoden är den rätta för att få fram tillförlitligt resultat, genom att till exempel välja en anpassad metod för studien. Metoden som användes gav i stor omfattning respondenterna möjligheten att ge uttryck åt sina tankar och ståndpunkter kring ämnet motivation, detta eftersom vi använde oss av en semi-strukturerad intervju. För att öka validiteten gjordes en pilotstudie som säkerställde att intervjufrågorna var förståeliga och var anpassade till frågeställningen. Det gav oss också tankar kring hur vi, som intervjuare, skulle ställa frågor och förhålla oss under datainsamlingsfasen.

Respondenter

Urvalet gjordes utifrån ett bekvämlighetsurval då deltagarna medvetet valdes efter ålder, kön och att de har viss arbetslivserfarenhet. Med bekvämlighetsurval menas att urvalet gjorts på personer som forskarna själva valt ut. Denna typ av urval kan

innebära att resultatet för undersökningen inte är representativt för en större population. Däremot ger detta urval en känsla för hur det kan se ut, då forskarna själva väljer ut faktorer som ska ingå eller förkastas (Bryman, 2010). Anledningen till att medvetet bestämma urvalet, var att respondenterna utgjordes av åtta personer och för att öka validiteten samt reliabiliteten ville vi bredda undersökningen så mycket som möjligt. Vi valde respondenterna för att få en spridning i ålder och anledningen till att de skulle ha viss arbetslivserfarenhet, var för att de lättare skulle kunna relatera och delge sina personliga erfarenheter kring motivation i arbetslivet. Att kön var en faktor i urvalet, ansåg vi vara en faktor som kunde påverka studien. Eftersom att genusaspekten inte har lyfts fram i denna studie, valde vi att intervjua fyra personer av vardera kön. Widerberg (2002) menar att resultatet kan påverkas av många faktorer däribland kön och yrkesprofession. Undersökningen var ämnad att fokusera på Generation Y:s syn på motivation, vilket var anledningen till att deltagarna inte arbetade i samma bransch. Deltagarna utgjordes sammanlagt av åtta personer, fyra kvinnor och fyra män i åldrarna 22-30 år. Eftersom studiens syfte var att ta reda på vad Generation Y motiveras av, var åldern anpassad inom ramen, för vad som i teorin, beskrivs för denna generation.

Forskningsetiska aspekter

Enligt Vetenskapsrådets riktlinjer från (1990) finns fyra huvudområden som forskare bör beakta när vid utförandet av en undersökning i syfte att skydda deltagarna. De krav som bör tas i beaktande är konfidentiella uppgifter, hur informationen används och att deltagarna godkänner informationen. Ovanstående krav anses fullgjorda då information om etiska förhållningssätt delgetts respondenterna som gett sitt samtycke till detta, samt att information och identitet skyddats enligt Vetenskapsrådets riktlinjer om forskningsetiken. Respondenterna hade även möjlighet att avbryta sin medverkan när som helst då det hela skedde på frivillig basis. De fick även möjlighet att se färdigtranskriberat material för att säkerställa att det som hade sagts var tillfredsställande och om de ville göra tillägg fanns möjlighet till detta.

Instrument

I intervjuerna användes en semi-strukturerad intervjuguide och intervjuerna spelades in. Intervjuguiden var ett hjälpmedel för intervjuaren att ställa relevanta frågor som kunde vara intressanta för olika ämnesområden och för att inte förlora viktig information användes en bandspelare (Kylén, 1994). Intervjuguidens inspirerades av Kylén (1994) och Jacobsen Krag (1993) och bestod av 23 frågor med karaktär av öppna samt slutna frågor. De öppna frågorna skulle ge respondenten möjlighet att med egna ord beskriva fritt hur den själv upplevde motivation i sitt arbete.

Egna erfarenheter. Under denna rubrik var syftet att få en förståelse för respondenternas preferenser gällande motivation. Tanken var att respondenterna skulle ges utrymme att tala fritt utan påverkan av frågornas utformning eller av den som intervjuade. Frågorna bestod av öppna frågor såsom; "Vad är motivation för dig?", "När känner du dig motiverad?", "Vad får dig att känna lust i arbetet?" och "Vad får dig att känna mindre lust i arbetet?". Frågorna gav beskrivande och utfyllda svar, vilket var förhoppningen med dem. Tanken var att de skulle fungera som grund och med hjälp

av efterföljande teman *Inre Motivation* och *Yttre Motivation* kunna specificera vilka faktorer som ansågs viktiga.

Inre Motivation. Intervjuguidens område som berörde den inre motivationen fokuserade på faktorer som enligt tidigare teorier ger inre tillfredsställelse. Området bestod av åtta frågor som ställdes utifrån specifika faktorer för att precisera betydelsen av dessa gällande motivation. Exempel på frågorna som ställdes under området inre motivation var; "Vad ser du som viktigt för att du skall trivas på din arbetsplats?", "Vilken funktion skulle du säga att arbetskolllegorna fyller?", "Vad skulle göra att du kände större tillfredsställelse i ditt arbete?", "Vad får dig att känna att du utvecklas i arbetet?" och "Vilken betydelse har feedback för dig?".

Yttre Motivation. Under denna rubrik tittade vi på vilka yttre motivationsfaktorer som hade betydelse för Generation Y. Frågorna fokuserade på specifika faktorer som nämnts i tidigare forskning och kan ha betydelse för individens tillfredsställelse. Det var sju frågor som utformades som öppna frågor, exempelvis "Hur ser du att arbetsmiljön påverkar din trivsel?", "Hur anser du att lönen påverkar din motivation?", " Vad innebär det för dig att kunna påverka i arbetet?" och "Vilken betydelse har kurser/fortbildning för dig?". Respondenterna fick slutligen räkna upp de fem viktigaste faktorerna som de ansåg ökade deras motivation på arbetet. Anledningen var att knyta an till vad som sagts inledningsvis och för att se huruvida svaren stämde genomgående genom intervjuerna. Dessutom bekräftades om betydelsefulla faktorer hade inre eller yttre karaktär. Utöver de frågorna som ställdes fanns möjlighet att låta intervjuaren och respondenten gå in djupare på vissa områden samt ställa ytterligare frågor för att bekräfta att svaret förståtts (Jacobsen Krag, 1993). Strukturen som kallade denna intervjustruktur för trattmodell vilken bestod av sex steg som en intervju bör följa (Kylén 1994).

Tillvägagångssätt

Innan intervjuerna påbörjades utfördes en testintervju på en person. Detta för att se hur frågorna tolkades, om svaren berörde vårt syfte samt att få en överblick över tillvägagångssättet i kommande intervjuer. Utöver detta fick vi återkoppling på frågornas utformning och förståelse av testpersonen vi intervjuade. För att få ytterligare återkoppling bad vi två oberoende personer titta på frågorna och ge feedback för att kunna förbättra intervjuguiden ytterligare. Intervjuerna bokades i god tid i förväg och utfördes enligt överenskommelse med respondenterna. Platsen där intervjuerna genomfördes var i avskilda och ljusa lokaler. Miljön eftersträvades vara tillåtande där risken för yttre störningsmoment minimerades och att respondenten skulle känna sig avslappnade. För att inte skapa känslan av förhörssituation försökte vi vid varje tillfälle sitta vid ett runt bord med stolarna något vridna, så att respondenten och den som intervjuade inte satt mittemot varandra. Valet att intervjuerna utfördes av en intervjuare och en respondent, en så kallad parintervju, berodde på att åter undanröja känslan av förhörssituation (Kylén, 1994). Eftersom motivation kan ses som personligt, var tanken att minimera alla moment som kunde påverka respondenten i negativ riktning och ville istället skapa en tillåtande miljö där samspelet mellan respondenten och intervjuaren stod i fokus. Kylén (1994) menar att detta skapar ett gemensamt ansvar för intervjun där

positionerna är jämlika mellan intervjuaren och respondenten, vilket var vårt syfte med intervjuerna.

Intervjuerna började med att intervjuaren gav en presentation av sig själv och syftet med studien. Syftet presenterades kort och övergripande för att inte styra in respondenterna i ett visst tankemönster. Vidare informerades om att intervjun skulle spelas in och att all data skulle hanteras enligt etiska riktlinjer och att identiteten inte skulle röjas under några omständigheter. Intervjuaren såg genom bekräftande frågor till att respondenten förstått. Under intervjun var tanken att intervjuaren inte skulle styra samtalet för mycket, utan låta respondenten tala fritt och resonera kring sina svar. Intervjuaren ställde frågor om något var oklart, behövde utvecklas och sammanfattade efter varje område för att respondenten kunde lägga till eller rätta till om något ansågs oklart. Den semi-strukturerade intervjuguiden gav möjlighet att ställa frågor kring intressanta resonemang. Intervjuerna pågick mellan 30-40 minuter. En längre intervju skapar möjligheten att gå djupare in på intressanta ämnesområden och kräver inte samma struktur (Kylén, 1994). De inspelade intervjuerna transkriberades.

Databearbetning/Dataanalys

Analysen som gjorts från den kvalitativa undersökningen utgick från ett Hermeneutiskt perspektiv, vilket innebär att förståelsen grundas i att tolka de olika delarna, som måste förstås för att se helheten och vice versa. I och med detta perspektiv och med inspiration från Wallgrens och Johansson Hanses studie (2011) har en temabaserad analys gjorts. Stegen som vidtogs var följande;

I inledningsskedet av analysen lästes transkriberad data in ett flertal gånger för att få en överblick av det insamlade materialet och för att inte gå miste om viktig information.

Steg två gick ut på att strukturerat gå igenom fråga för fråga och lyfte fram viktiga begrepp i svaren. Dessa begrepp jämfördes sedan mellan respondenternas olika svar för att se eventuella likheter och skillnader.

Analysens tredje steg var att se vilken betydelse begreppen vi lyft fram hade för hela kontexten. Detta gjordes genom att analysera hela svaren i varje intervju och därmed skapa en helhet och en omfattande förståelse för respondenterna och deras erfarenheter. Utfyllnad av svaren gav oss förståelse för hur respondenten tolkade begreppen som de angett och vi i steg ett lyft fram. Även dessa svar jämfördes mellan respondenterna för att se om samband fanns.

I det avslutande steget delades analysen upp i fyra kategorier med underkategorier för att på ett enkelt sätt få en överblick över vad Generation Y:s syn på vad som påverkar motivationen. Indelningen bestod av *Egna erfarenheter* som delades in i underkategorierna *Den inre drivkraften och viljan att fortsätta framåt, utvecklande och varierande arbetsuppgifter* och *Dåligt ledarskap och idéer som inte tas på allvar*. Kategorin, *Inre motivation*, bestod underkategorierna av *Trivsselfaktorer, Kollegor som socialt och kunskapsinhämtande nätverk,*

Utvecklingsmöjligheter och Feedback. Kategori fyra, Yttre Motivations underkategorier var Lönens betydelse och Fortbildning. Sista kategorin Motivationsfaktorer bestod av en underkategori som vi kallade för Generation Y.

Resultat

Resultatet presenteras nedan i tabell 2 där begreppen för svaren ses som relevanta detta för att få en överblick. Detta efterföljs av en mer djupgående beskrivning för att få helheten i resultatet.

Tabell 2.

Generation Y och Motivation

Kategori	Underkategorier
1. Egna erfarenheter	1.1 Den inre drivkraften och viljan att fortsätta framåt 1.2 Utvecklande och varierande arbetsuppgifter 1.3 Dåligt ledarskap och idéer som inte tas på allvar
2. Inre Motivation	2.1 Trivselfaktorer 2.2 Kollegor som socialt och kunskapsinhämtande nätverk 2.3 Utvecklingsmöjligheter 2.4 Feedback
3. Yttre Motivation	3.1 Lönens betydelse 3.2 Fortbildning
4. Motivationsfaktorer	4.1 Generation Y

1. Egna erfarenheter

1.1 Den inre drivkraften och viljan att fortsätta framåt

Respondenterna beskrev motivation som att det är något som ger en kick och får denne att vilja fortsätta framåt. En annan person svarade att det är drivkraften som gör att denne inte stannar upp, utan fortsätter. En person menade att det skapar engagemang för sina uppgifter och en vilja att förbättras och fortsätta framåt. En av intervjupersonerna syftade till att motivation är det som ger en skjuts mot målet, det som gör det självklart att fortsätta.

”När jag trivs på mitt arbete och att jag känner att jobbet ger mig något tillbaka... Om jag ska dra det i generella termer så är det ju att man känner en inre drivkraft för något.... att man har en stark vilja att utföra en uppgift... att nå sina mål.”

1.2 Utvecklande och varierande arbetsuppgifter

Flertalet av respondenterna menade att arbetsuppgifterna hade den främsta betydelsen för motivationen, att de skulle kännas meningsfulla och utvecklande. Utöver detta ansågs det motiverande när de flexibelt och kreativt kunde lösa uppgifter. Respondenterna såg det som relevant att det finns en klar målbild, för att veta åt vilket håll de skulle. Flera uttryckte även att den personliga utvecklingen som en primär faktor, att inte stagnera i sitt arbete. En person uttryckte att resultatet av arbetet sågs som relevant. Några personer nämnde det motiverande att få direkt feedback för sitt arbete. Utöver detta nämndes även arbetskollegornas olikheter som motiverande eftersom att det gav nya perspektiv och bredare förståelse vilket sågs som viktigt för sin egen utveckling.

”Man vill ju känna att man utvecklas i sitt arbete.... att det finns möjligheter att bredda sin kunskap och kompetens... Då känner jag mig motiverad, när jag känner att jag kan ta mig själv så långt jag själv vill... att det finns möjligheter, för resten beror ju på en själv... om man visar framfötterna eller inte /.../”

Möjligheten till att utvecklas lyfte flera respondenter som viktigt för att känna lust för arbetet, eftersom att det var en faktor som avgjorde om arbetet ansågs tillfredsställande och roligt. Även bra samarbete med kollegor och utvecklande arbetsuppgifter lyftes av flera personer som viktiga faktorer för den ökade lusten. En person nämnde meningsfullt arbete som lustfyllt, det beskrevs genom att arbetets värderingar var bra och att personen kände att den gjorde bra och värdefulla saker för andra, vilket ökade den inre tillfredsställelsen. Flera personer menade att de får ökad lust för arbetet om de känner att arbetsprestationen gör skillnad för helheten. En person nämnde att det var av vikt att verksamheten var organiserad. Utöver detta nämndes att utmaningar ökade personens lust, detta förklarade denne med att;

”Utmaningar! Att hela tiden puttats ut lite från trygghetszonen, det ger en kick”

1.3 Dåligt ledarskap och idéer som inte tas på allvar

Respondenterna nämnde att de tappade lust när idéer och förslag inte togs på allvar, detta eftersom att strävan att göra ett bra jobb och komma med lösningar på problem kändes värdefullt för dem. En annan faktor som minskade lusten för arbetet var när det inte fanns någon feedback eller ett bra ledarskap, dessutom nämndes att lusten försvann när det inte fanns utrymme för flexibilitet och frihet. Flera av respondenterna såg att arbetskamrater som inte var flexibla kunde skapa mindre lust i arbetet eller när onödiga dispyter uppkom. Utöver detta spred sig svaren mellan personerna. En uttryckte att monotona arbetsuppgifter och bristande utvecklingsmöjligheter minskade lusten i arbetet. En menade att för snäva ekonomiska ramar där arbetets kvalitet och kreativitet försämrades var faktorer som fick denne att tappa lusten i arbetet. Denne menade att för mycket kontroll minimerar den egna lusten till arbetet.

2. Inre Motivation

2.1 Trivselfaktorer

Det som flera av respondenterna tog upp som viktiga faktorer för att trivas på sin arbetsplats var bra arbetskamrater, varierande arbetsuppgifter och god arbetsmiljö. Med detta menades att arbetskamraterna var en betydande del för trivseln, likaså att arbetsuppgifterna kändes varierande. Med arbetsmiljö innefattade dessa personer såväl arbetskollegorna, chef, som fungerande samarbete och lokalerna. En person ansåg att tydlig kommunikation och välorganiserad arbetsplats var en viktig faktor samtidigt som en annan snarare menade att trivseln främst bestod i hur man själv kände, att man hade möjlighet att utvecklas personligt eller professionellt.

”Kollegorna... Ja, det är nog främst de som gör trivseln eftersom att det är dem man umgås med åtta timmar per dag... då känns det extra viktigt att samarbetet och utbytet funkar... Jag trivs som bäst när jag kan prata och skratta tillsammans med mina kollegor... när man kan vara sig själv... att ha roligt på jobbet är väl det ultimata... o då har ju de jag ska arbeta tillsammans med betydelse.”

2.2 Kollegor som socialt och kunskapsinhämtande nätverk

Enligt respondenterna sågs kollegorna fylla olika funktioner. Det som togs upp av flera respondenter var att de hade stor inverkan på trivseln, då den sociala interaktionen sågs som tillfredsställd. Det antydde att det var viktigt att ha roligt tillsammans på arbetet, men också att kollegorna var viktigt i nätverkande syfte. Även deras kunskap och kompetens sågs som en positiv tillgång eftersom det gav en möjlighet att själva lära sig nya saker, ett utbyte som skedde åt båda håll. Några respondenter nämnde kollegorna som viktiga eftersom de fungerade som bollplank om denne körde fast, att man tillsammans kunde hjälpas åt och lösa svåra arbetsuppgifter. De egenskaper som ansågs viktiga hos kollegorna var att de skulle vara stöttande och hjälpsamma. En av de intervjuade:

”/.../ Kollegorna har en stor och betydande roll för hur jag trivs på arbetet... Jag lär mig av dem, skapar mig ett bredare nätverk... men det är ju ingen avgörande faktor... jag menar... det är ju inte på grund av dem som jag väljer att stanna eller gå vidare till ett annat jobb.”

2.3 Utvecklingsmöjligheter

Svaren på frågan om hur respondenterna känner att de utvecklas i arbetet varierade svaren förutom att samtliga tyckte det var en viktig faktor för att vilja stanna kvar i arbetet. Flera av respondenterna ansåg att utmanande och nya arbetsuppgifter fick dem att känna att de utvecklades eftersom de behövde tänka till för att lösa uppgiften. En person svarade att komplexa arbetsuppgifter skapar förutsättningar för att utvecklas, eftersom denne ansåg att man aldrig kan se sig själv som fullärd. En annan ser att nya uppgifter skapar utrymme för sin utveckling. En person menade att konstruktiv feedback var det som gav mest utveckling på personligt men också yrkesmässigt plan. En annan tyckte att det måste finnas utmanande uppgifter och något som ständigt driver på denne ur sin egna trygghetszon.

”Jag känner att jag utvecklas när jag ställs inför arbetsuppgifter som är utmanande... Att bli puttad ut från trygghetszonen är ju både skrämmande, men också utvecklande för en själv när man klarar uppgiften... Och då vill man ju ge sig på nästa grej och nästa... den ständiga utmaningen... och att själv få känna att man faktiskt lär sig något.. Det är väl utveckling om något.”

2.4 Feedback

Gällande frågan om betydelsen av feedback menade samtliga att det hade stor betydelse för arbetet. Några menade att konstruktiv återkoppling ger direkta förbättringsåtgärder som exempelvis arbetsprocesser, vilket i sin tur leder till bättre resultat. En annan respondent såg det som personligt utvecklande. Någon annan menade både positiv och negativ feedback hade en funktion att se sitt arbete utifrån någon annans perspektiv, att kunna få ta del av det man kanske inte ser som viktiga eller rent av missar. En person sa att alla mer eller mindre hade behov av bekräftelse för sitt arbete, dessutom menade denne att det dåliga arbetet fick en chans att förbättras. Samma person lyfte även att vikten av feedback var viktigare om man var ny, detta beskrev denne med att arbetet inte enbart handlar om att få till resultat utan även komma in i organisationen och arbetet, vilket underlättade om man direkt fick veta bra och dåliga saker.

3. Yttre Motivation

3.1 Lönens betydelse

På frågan vilken betydelse lönen hade för motivationen svarade samtliga att lönen hade betydelse, men att det inte var den viktigaste faktorn. Flera respondenter uttryckte att lönen skulle spegla uppgifterna, ansvaret och prestationerna för det arbete man hade. En person uttryckte att denne hellre tjänar mindre och trivs med övriga faktorer, än tvärtom. Denne menar att det inte är lönen som påverkar yrkesvalet, utan att det ska kännas meningsfullt för en själv. Lönen ansågs viktig i aspekten att det ska fungera att överleva på. En person menade att allt har en prislapp, även arbetet, men syftade till att arbetets karaktär, individernas kompetens och ansvar är det som ska vara underliggande i lönesättningen. När respondenterna svarade att lön inte hade störst betydelse, nämndes andra faktorer som hade större värde som exempelvis: trivsel, utvecklingsmöjligheter, erfarenheter, arbetsmiljö och värdefulla uppgifter.

”Klart att lönen har stor betydelse... alla människor måste kunna överleva, men mycket mer än så ser jag det inte [...] Jag ser lön som en bonus om man får hålla på med det man verkligen brinner för... Jag har till exempel arbetat många år som volontär... det arbetet var nog det bästa jag haft... Jag kände mig lycklig varje gång jag gick dit, jag kände att jag verkligen gjorde skillnad... Lön fick jag såklart ingen, men det var inte relevant... Hade man kunna levt på ingenting så hade jag kunna tänka mig att fortsätta med det så länge jag kände att jag kunde bidra.... Men nu kan man ju tyvärr inte det...”

3.2 Fortbildning

Frågan gällande fortbildning och övrig utbildnings betydelse ansåg samtliga att det hade stor betydelse om den var relevant. Några såg det som nödvändigt att kunna använda sig av exempelvis datorprogram och dylikt som var nödvändigt i arbetet. Andra såg det vara användbar kunskap som de kan ha nytta av på arbetet i nuläget, men även i framtida arbeten. En person uttryckte det att det kan ses som en färdighet att samla på sig kunskap vilket skulle öka dennes anställningsbarhet. En annan person tog upp löneaspekten och menade att det är viktigt med kompetens inom flera olika områden, vilket kan vara relevant vid löneförhandling, avancemang, men även för den personliga utvecklingen. En av respondenterna tycker att vissa kurser kunde vara nyttiga för att få en helhetsbild av verksamheten. En annan svarade att det även kunde ge ny glöd och nya idéer kring arbetet. Men samtliga var tydliga med att kursernas utformning och relevans hade betydelse för att öka kunskapsfältet.

4. Viktiga Motivationsfaktorer

4.1 Generation Y:s drivkrafter

När vi bad respondenterna räkna upp de fem viktigaste faktorerna som de själv ansåg öka sin motivation blev svaren många. De faktorer som flera nämnde var; *”Frihet under ansvar, utvecklande och motiverande arbetsuppgifter, feedback, att kunna påverka,*

utvecklingsmöjligheter, kollegor, lön. Utöver detta nämndes god arbetsmiljö, öppet arbetsklimat, välorganiserad arbetsplats, gott samarbete med kollegor och chefer, möjligheten att avancera, att idéer och förslag tas på allvar, att det finns utrymme för kreativa lösningar, tydlig kommunikation, bra ledarskap och att man tydligt kan se resultat av sitt arbete.

Diskussion

Den nya generationen på arbetsplatsen, *Generation Y* tillskrivs en rad egenskaper och anses vara någonting som tidigare inte existerat på arbetsplatserna. Med en ny syn på arbetet och andra förväntningar, är *Generation Y* kortvarig inom samma organisation. Studiens syfte har varit att undersöka *Generation Y* och deras syn på motivation. Detta för att skapa en förståelse för hur de motiveras och därmed kunna attrahera och behålla generationen på arbetsplatsen.

Egna erfarenheter

Första kategorin i resultatet gav en relativt tydlig antydning om vilka faktorer som var viktigare än andra i påverkan av motivationen hos respondenterna. Dels fick de själva beskriva vad som fick dem att känna lust i arbetet samt när de kände sig motiverade, vilket direkt gav oss en tydlig bild av hur respondenterna speglades av motivationen. För att bekräfta vilka faktorer de ansåg vara viktigare än andra, bad vi dem att räkna upp de fem viktigaste faktorerna. Detta gjorde att vi kunde säkerställa att den tendens vi såg överrensstämde genom hela intervjun. Resultatet visade att respondenterna såg motivation som viktig för att vilja fortsätta framåt och utvecklas på arbetet. Samtliga respondenter såg motivation som en betydande faktor och att om den inte infinner sig kan de heller inte göra ett bra arbete, de menar att de tappar intresset och ser inte längre arbetet som roligt. Det som fick dem att tappa motivationen var när de inte hade möjlighet att utvecklas, att arbetsuppgifterna var monotona eller att ledarskapet var dåligt. Intressant var hur väl respondenterna överrensstämde med beskrivningar som gjorts i tidigare studier kring *Generation Y*. Resultatet visar en tendens till att respondenterna såg sig som individualister, men trots detta fanns ett behov av återkoppling och bekräftelse för sitt arbete. Resultaten vi fått fram är inget revolutionerande och nytt, däremot bekräftas likheterna i litteraturen vi tagit del av. Det som tydligast utmärkte sig i empirin samt i tidigare forskning är Pihl (2011), Jonkman (2011) m.fl. teorier angående *Generation Y*:s individualism, viljan att utvecklas samt att de ser ifrågasättandet som en självklarhet för att få ta del av organisationen.

Utifrån resultatet och tidigare studier kan man se en tendens till hur *Generation Y* resonerar kring arbetet och sig själva. Man kan utifrån resultaten se att respondenterna är medvetna om att de befinner sig i en värld med hög konkurrens, vilket driver dem framåt och fokuserar på att genomföra sina individuella mål. De ser till att samla på sig viktiga erfarenheter, skapa kontakter och på så sätt öka sitt försprång. Attityden till arbetet ser man i resultatet och i forskning som Jonkman (2011) gjort, att *Generation Y* vill anpassa arbetet efter sitt privatliv snarare än tvärtom. En av respondenterna svarade att det alltid kommer finnas arbete att göra och att denne inte tänkte låta arbetet ta över privatlivet. Denne menade att det finns viktigare saker i livet än att faktiskt vara dukigast och jobba över mest, vänner och familj menade

respondenten vara mer värdefullt än att arbeta i oändlighet. Att generationen lätt blir uttråkad bekräftar Tulgarn (2009) vilket även kunde uppfattas i respondenternas svar, eftersom de uttryckte att de sällan stod still utan alltid hade målsättningar för sig själva som de strävade mot att uppnå. När det handlar om generationens självuppfyllelse som Maslow (1954) beskriver i sin behovshierarki kan man resonera kring om Generation Y har större behov än andra att "boosta" sig själva, eller om det helt enkelt handlar om en osäkerhet att inte räkna till. Teorierna som beskriver Maslows (1954) behovshierarki hävdar att man bör ha uppfyllt föregående steg för att nå toppen i hierarkin, självuppfyllandet. Vi förutsätter generationen uppnått de basala behoven som mat, vatten och sömn. Antingen strävar generationen mot självuppfyllandet och högre resultat från början utan att klättra i hierarkin, eller så har behoven förändrats sedan Maslows behovsmodell kom till.

Inre och Yttre Motivation

Tolkningen av resultatet visar att respondenterna ser arbetet som ett personligt intresse, där utveckling och lärande är viktiga drivkrafter för viljan att stanna på arbetsplatsen. En central faktor som återkom i intervju svaren var vikten av utveckling och att de fick något i utbyte av arbetet. Det visade sig ha betydelse för det egna självet, att det centrala låg i personliga mål och värderingar. Detta tyder vi från resultaten eftersom utveckling, kollegor och arbetsuppgifter ständigt återkom i svaren och ansågs relevant för att känna delaktighet och få ett personligt utbyte från organisationen. Wallgren och Johansson Hanse (2011) beskriver inre motivation som *".../beteendet utgår från den egna viljan snarare än av syftet att uppnå materiell eller social belöning."* (Egen översättning, s.556, Wallgren & Johansson Hanse, 2011). Beskrivningen överrensstämmer med hur respondenterna resonerade. Herzbergs (1987) tvåstegsfaktor är relevant i detta avseende, då motivationsfaktorerna som enligt Herzberg (1987) ökade motivationen fokuserade på den inre tillfredsställelsen. Detta överrensstämmer med respondenternas svar eftersom de såg utveckling, feedback och arbetskamraterna som viktiga faktorer som de menade ökade deras motivation.

Yttre faktorer som avancemang eller bonusar sågs av respondenterna som trevliga, men relativt kortsiktigt. De menade att lönen hade betydelse i det avseendet att den skulle vara skälig, det vill säga vara i proportion till ansvar, kompetens och arbetsuppgifter. Även här bekräftas Herzbergs (1987) teorier om att hygienfaktorer som lön och anställningstrygghet är viktiga, men inte ökar motivationen hos de anställda.

Avancemang och titel var enligt respondenterna inget av vikt utan fokus låg på att trivas med sina arbetsuppgifter, kollegor och utmaningarna som gavs. Precis som Parment (2008) presenterar utifrån forskning Ulfsson Eriksson gjort bekräftar det att Generation Y snarare vill ha jobb som bekräftar dem som personer snarare än traditionellt statusfyllda yrken. Studien som enligt Pink (2010) lyfte angående förskolebarnens motivation kan vi se dra kopplingar till även i arbetslivet. Eftersom att respondenterna uttryckt att lön som belöning var en kortsiktig motivationsfaktor, kan vi se att även hos förskolebarn ökade inte motivationen när det fanns förväntan om belöning och att prestationerna var desamma över tid när inte förväntningarna på belöning fanns. Däremot kan denna teori inte appliceras fullt ut eftersom att det skiljer sig avsevärt från arbetslivets övriga faktorer.

Däremot finns en tredje dimension som vi borde tagit i större beaktande. Wallgren och Johansson Hanse (2011) belyser i sin studie Interaktiv Motivation och innefattas av tre faktorer; *Normer*, *Ömsesidighet* och *Identitet*. Denna dimension har kommit till i den nyare forskningen och har en betydande relevans gällande Generation Y. Normer utgjordes av organisationskulturen som medarbetaren förväntas anpassa sig efter. Ömsesidigheten stod för organisationens och individens ömsesidiga utbyte av varandra. Den sista faktorn var identitet vilket syftade till individens identitet inom organisationen och kopplades till de egna känslor och tankar. Denna dimension beskriver de tendenser vi kunnat se i respondenternas svar, eftersom de ställer krav på arbetsgivaren och kräver en ömsesidighet, vilket Wallgren och Johansson Hanse (2011) menar ger ökad motivation om det fungerar mellan parterna. Identitetsfaktorn visar också en tydlig koppling till respondenternas svar eftersom de ser arbetet som ett intresse om de trivs på sin arbetsplats.

Resultaten visar att respondenterna främst tenderar att motiveras av den inre motivationen i form av utmanande och utvecklande arbetsuppgifter, arbetskollor, samt tydligt ledarskap med feedback. Den inre tillfredsställelsen sågs mer motiverande eftersom att det tog dem närmare sina personliga mål. Arbetet sågs snarare som funktion av självförverkligande och utveckling än som trygghet.

Det som vi ser som intressant och som kommit fram i resultatet med tidigare forskning som bakgrund, är att lönen inte har stor relevans för Generation Y. När vi påbörjade studien hade vi en tanke om att Generation Y var en konsumtionsgeneration, som såg materiella ting som värdefullt. Därför förvånades vi över att lönen inte hade större betydelse för individerna. En sådan insikt ser vi som värdefull i vårt framtida arbete som personalvetare, eftersom vi kan hamna i den direkta positionen att motivera denna generation.

Hur behåller man Generation Y inom organisationen?

Tidigare forskningen visar olika sätt att möta Generation Y:s krav för att attrahera och behålla den unga arbetskraften inom organisationen. Fallon (2009) lyfter i sin modell viktiga faktorer som arbetsgivare kan ta hänsyn till för att behålla Generation Y. Dessa steg innehåller bland annat medvetet lyfta fram deras goda prestationer, vilket ger generationen bekräftelsen de strävar efter. Artikeln lyfter även att arbetsgivaren ska ge konkret feedback och visa generationen hur deras individuella arbete påverkar helheten. Herzberg (1987) har i sina teorier även lyft fram vad arbetsgivaren bör göra för att öka motivationen hos medarbetarna. Bland annat menar Herzberg att motivationsarbetet ska ses som en långsiktig och pågående process. Herzberg menar även att svårighetsgraden på arbetsuppgifterna ska vara i proportion till kompetensen, eftersom det annars kan få motsatt effekt, att medarbetaren tappar motivationen helt. Mentorskaps program är enligt Rekar Munro (2009) ett viktigt motivationsverktyg som får generationen snabbare in i organisationen. Rekar Munro (2009) lyfter att generationen då även tar del av och lär av organisationskulturen och värderingarna, men också att de tidigare kan producera resultat. Vidare påpekar Rekar att en viktig del för att behålla unga talangerna att de känner sig delaktiga i arbetets helhet, att de utmanas och får det stöd de kan behöva, vilket kan tillgodoses genom mentorskaps program.

Teorierna kring hur man behåller den nya arbetskraften bekräftar på många sätt varandra och för att attrahera och behålla den nya generationen krävs att man möter generationens behov. Med detta menas inte att generationen styr organisationerna utifrån deras krav, snarare att synen på hierarkier försvunnit och att arbetsplatsen snarare fungerar som ett forum för lärande och utbyte av kunskap. Som tidigare nämnts angående interaktiva motivationens ömsesidighetsfaktor, kan vi se att det är vad som idag anses vara i fokus. Det primära är inte att arbetstagaren gör ett arbete och nöjer sig med lönen för det. Nu ser vi snarare tendenser på att individerna ställer krav på lärande, vilket anses vara en viktig faktor för organisationerna om de vill behålla den unga arbetskraften. Våra resonemang stödjer många av punkterna som Fallon (2009) beskriver och anser att de i flera fall skulle kunna appliceras på respondenterna i vår undersökning. Då Generation Y vill se ett syfte med sitt arbete, kan ett sätt vara att lyfta fram goda prestationer och visa vad den enskildes arbete har för betydelse för helheten. Utöver detta är konstruktiv feedback ett sätt för Generation Y att få den bekräftelse som de anser viktig. Vi kan även se vikten av mentorskaps program som Rekar Munro (2009) lyfter fram. Dels för att den nyanställda får en grundläggande introduktion, möjlighet att introduceras för medarbetare och knyta kontakter vilket vi i tidigare resonemang sett är viktigt för Generation Y. Utöver detta kan vi se att denna typ av program skulle bidra till Generation Y:s helhetsbild och lärande. Vi anser att mentorn personligen står för en del av Generation Y:s lärande samt att de i snabbare takt kan ta del av organisationskulturen. Ytterligare en fördel vi ser med detta är att ett välutvecklat mentorskaps program är att det blir ett relevant verktyg för att behålla kompetensen inom företaget. Med det menar vi att de snabbare kommer in och kan prestera, vilket gör att det kan finnas en möjlighet att kompetenstappet vid pensionsavgångarna minskar.

Undersökningen som gjordes i denna studie fokuserade främst på Generation Y:s syn på motivation i arbetet och de faktorer ansågs relevanta, vilket gör att detta avsnitt inte kan bekräftas av några resultat, däremot kan man se tendenser kring vad som eftersträvas och organisationer kan arbeta utifrån vad vi fått fram i respondenternas svar. Det vi kunde utläsa i resultatet visade en tendens att respondenterna skulle stanna på arbetsplatsen om arbetet gav dem någonting tillbaka, det vill säga erfarenhet, utveckling och utmanande arbetsuppgifter. Vi vill ändå trycka på att Fallons (2009) samt Rekar Munros (2009) studier som visar att det finns saker att bli bättre på. Om organisationerna tar sig an utmaningen och satsar resurser kan de med största sannolikhet öka motivationen hos Generation Y, vilket i sin tur skapar ambitiösa och effektiva medarbetare. Om vi i framtiden vill ha en högpresterande arbetskraft bör organisationerna i ett tidigt stadium förmedla vad de söker, så att de då kan satsa på en god utbildning där det finns framtidsutsikter att få ett jobb. Vidare bör organisationerna satsa på de faktorer som Rekar Munros (2009) samt Fallon (2009) lyft som nyckelfaktorer för att behålla och förvalta Generation Y.

Kritik

Utförandet av empirin i studien har skett enligt de riktlinjer som finns gällande en kvalitativ studie. Så här i efterhand kan man fråga sig om vi, genom vår intervjuguide, fick fram det vi ville av respondenterna. Fanns det fler intressanta

infallsvinklar som vi inte tagit i beaktande? Sen kan man fråga sig huruvida resultaten skulle se ut om vi inte använt oss av ett bekvämlighetsurval, om vi slumpmässigt tagit ut respondenter, skulle samma faktorer fortfarande vara aktuella? Eftersom att urvalet skedde på bekvämlighetsbasis så kan resultaten ha påverkats då en personlig relation finns mellan intervjuare och deltagare. Utöver detta så kan man fråga sig huruvida Generation Y ser på motivation i en storstad i jämförelse med mindre ort? Hade vi fått annorlunda svar om respondenterna hade en skild geografisk placering? Och har motivationsfaktorerna likvärdig betydelse oberoende samhällsklass? Nu i efterhand hade vi gärna sett en större spridning bland våra respondenter när det gäller till exempel geografisk placering. Vi förstår att vi inte kunnat ta hänsyn till alla faktorer inom den begränsade tid, men om fortsatta studier bedrivs inom området så kan det här arbetet ses som en pilotstudie vilket kan hjälpa nästkommande forskare att ta hänsyn till vår empiri och utveckla den ytterligare.

Gällande Maslows behovshierarki kan vi i efterhand reflektera över teorins aktualitet för samhället vi idag lever i. Eftersom vi undersöker den nya generationen på arbetsplatsen borde vi tagit större hänsyn till nyare forskning med uppdaterade dimensioner inom området. Wallgren och Johansson Hanse (2011) belyser till exempel en tredje dimension gällande interaktiv motivation som innefattas av normer, ömsesidighet och identitet som hade varit mer aktuell i denna studie gällande vad Generation Y:s motivation grundar sig i. Vi ser nu i efterhand att detta var en viktig dimension i vår studie som vi skulle använt mer omfattande i teorin.

Fortsatt forskning

Efter att ha arbetat med denna studie har vi genom den egna undersökningen och genom teori fått en bredare förståelse för Generation Y och vad de motiveras av. För att kunna göra större generaliseringar kring det här området skulle det behövas en större grupp respondenter spridda över ett större område. Det hade gett en mindre vinklad studie och kanske hade man upptäckt att motivation skiljer sig avsevärt beroende på vart man kommer ifrån. En intressant ingång för fortsatt forskning skulle vara att genomföra en undersökning som går att tillämpa på hela Generation Y. Andra intressanta forskningsområden skulle vara att undersöka likheter och skillnader över Norden eller inom Europa. Men kanske mest intressanta infallsvinkeln för fortsatt forskning skulle kunna vara att redan nu kartlägga nästa generation som kommer in på arbetsplatserna, Generationen Z. Då näringslivet står inför en ny utmaning med att fasa in dem samt att förstå vilka Generation Z är och vilka preferenser de har. En generation som har ännu mer kunskap inom IT och Sociala Medier.

Sammanfattande slutsatser

Det som vi kommit fram till i studien är att respondenterna tillhör en generation som ställer krav på arbetsgivarna och har en mängd egenskaper som tidigare inte funnits på arbetsplatsen. De ser inte hierarkin utan förväntar sig i större grad ett samarbete som utnyttas i eget lärande som tar dem närmare sina personliga mål. Respondenterna i den här undersökningen drivs främst av de inre motivationsfaktorerna, där utveckling, arbetskollor och feedback var faktorer som de lyfte som viktiga. Det vi kunde se var att resultaten stämde till stor del i enlighet med den teori som finns kring området. De

yttre motivationsfaktorerna var av mindre betydelse och sågs som kortsiktiga. Detta kom fram under intervjuerna, vilket också den tidigare teorin bekräftar.

Så, för att se till att möta generationens krav på arbetsgivaren och för att öka chanserna till att behålla dem på arbetsplatsen bör arbetsgivaren se till att; Arbetet är stimulerande, ge feedback så att arbetstagaren vet vad denne har gjort bra eller kan förbättra. Dessutom skapa en tillåtande arbetsmiljö, där man uppmanas att lära av varandra, nätverka och skapa trivsamt arbetsplats där utrymme för utbyte och kreativitet finns.

Eftersom lojaliteten hos Generation Y främst ligger hos dem själva, bör det påpekas att Fallons (2009) och Rekar Munros (2009) strategier för hur man behåller generationen något som arbetsgivare kan ta till sig för att öka chansen att behålla Generation Y inom organisationen.

Tack!

Vi vill tacka de personer som deltagit och låtit oss ta del av sina erfarenheter och tankar i intervjuerna. Det har gett oss möjlighet att skapa en större förståelse för generationen och inom vårt ämnesområde. Även ett stort tack till vår handledare Lars Göran Wallgren som med konstruktiv feedback hjälpt oss när vi fastnat i skrivandet och gett oss nya perspektiv inom området.

Referenser

- Björklund, C. (2001). *Work Motivation – Studies of its Determinants and Outcomes*. EFI, The Economic Research Institute, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Boëthius, S., & Ehdin, M. (1994). *Myten om moroten*. Södertälje: Svenska Dagbladets Förlag AB.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a upplagan). Malmö: Liber AB.
- Dalén, M. (2007). *Intervju som metod*. (1:2 upplagan). Malmö: Gleerups utbildning AB.
- Davidson, B., & Patel, R. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Deci, E.L., Cascio, W.F., & Krusell, J. (1975). Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 81-85.
- Deci, E.L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). Support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1992). Initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement. I A.K. Boggiana., & T.S. Pittman. (red:er). *Achievement and motivation*, (ss. 9-36). New York, NY: Cambridge University Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). When Rewards Compete with Nature: The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation. I C. Sansone., & J. Harackiewicz. (red:er). *Intrinsic and extrinsic motivation*, (ss. 13-54). San Diego, CA: Academic Press.
- Engler, B. (2009). *Personality Theories*. (8th Edition). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Fallon, T. (2009). Retain and motivate the next generation: 7 ways to get the most out of your millennial workers. *National Research Bureau*, 70, 5-7.
- Herzberg, F. (1966; 1967). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Co.

- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 65,109-120.
- Hoffman, E. (1988). *The Right to be Human: A Biography of Abraham Maslow*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Jacobsen, Krag, J. (1993). *Intervju: Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, A. (2005). *Narrativ teori och metod*. (1:6 upplagan). Malmö: Studentlitteratur.
- Jonkman, L. (2011). *Generationsanpassat ledarskap; Från Pearl Harbor till Pearl Jam*. Gdansk: TUK förlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Kylén, J. A. (1994). *Fråga rätt; vid enkäter, intervjuer, observationer och läsning*. Stockholm: Kylén Förlag AB.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. (Third Edition). New York, NY: Harper & Row.
- Maslow, A. (1971). *Farther Reaches of Human Nature*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Parment, A. (2008). *Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!*. Malmö: Liber AB.
- Pihl, E. (2011). *Att leda nästa generation*. Karlstad: TUK Förlag AB.
- Pink, D.H. (2010). *Drivkraft*. Stockholm: Bookhouse Editions.
- Rekar Munro, C. (2009). Mentoring needs and expectations of Generation-Y. Human resources practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners. *Journal of Management Research*, 1:2, 1-25.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management Journal*, 33, 385-401.
- Sansone, C., & Harackiewicz, J. M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. San Diego, CA: Academic Press.

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. (Third edition). London: TJ International Ltd.

Tulgarn, B. (2009). *Not Everyone gets a trophy. How to manage generation Y*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Vetenskapsrådet. (1990). *Forskningsetiska principer; inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

Wallgren, L. G., & Johansson, Hanse, J. (2011). Motivation of information technology: The struggle with social dimensions and identity. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21, 555-570.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Zastrow, C., & Kirst-Ashman, K. (2010). *Understanding Human Behavior and the Social Environment*. (9th Edition). Belmont, CA: Brooks/Cole.

Bilagor

Bilaga 1, Intervjuguide

Inledning

- Presentation
- Information om avsikten med intervjun, intervjuens upplägg och hur lång tid den tar.
- Anonymitet och hantering av information enligt Etiska aspekter.
- Frågor kan ställas när som helst.

Bakgrund

- Ålder
- Kön
- Arbetslivserfarenhet

1. Vad är motivation för dig?
2. När känner du dig motiverad?
3. Vad får dig att känna lust i arbetet?
4. Vad får dig att känna mindre lust i arbetet?

Inre Motivation

5. Vad ser du som viktigt för att du skall trivas på din arbetsplats?
6. Vilken funktion skulle du säga att arbetskollegorna fyller?
7. Vilken betydelse anser du att din chef har för hur du motiverad du är på arbetet?
8. Vad skulle göra att du kände större tillfredsställelse i ditt arbete?
9. Vad innebär det för dig att kunna påverka i arbetet?
10. Vad får dig att känna att du utvecklas i arbetet?
11. Vilken betydelse har feedback för dig?
12. Hos vem skulle du säga att din lojalitet låg?

Yttre Motivation

13. Hur märker du av att dina prestationer är bra/dåliga?
14. Hur ser du att arbetsmiljön påverkar din trivsel?
15. Hur anser du att lönen påverkar din motivation?
16. Vilken betydelse har arbetstiderna för tillfredsställelsen på arbetet?
17. Påverkar möjligheten att kunna avancera din motivation?
18. Vilken betydelse har kurser/fortbildning för dig?

19. Skulle du kunna räkna upp fem viktigaste faktorer som skulle öka din motivation på arbetet?

Avslutningsvis,

20. Är det något som du tycker att vi har missat, som du vill tillägga?

21. Har du några frågor kring detta?

- Tacka för hjälpen
- Berätta vad som händer härnäst.