



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen

Med fokus på anställningsbarhet och rörlighet

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Johanna Schäfer
Celie Weinhöfer
Handledare: Andreas Ottemo
Juni, 2012



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2012
Handledare: Andreas Ottemo
Examinator: Karin Wass

Denna studie är en personalvetenskaplig uppsats som behandlar synen på utvecklingsmöjligheter i arbetet. Syftet var att undersöka hur en grupp yngre medarbetare, som har arbetat en längre tid hos sin nuvarande arbetsgivare, ser på sina utvecklingsmöjligheter i relation till anställningstiden.

Uppsatsens teoretiska referensram består av tre delar, dagens rörliga arbetsliv, utveckling i arbetet samt arbetsmotivation. Enligt flertalet forskare har dagens arbetsliv blivit mer individualistiskt, ett snabbare tempo och hårdare klimat gör att individer måste ta ett allt större ansvar över sin anställningsbarhet och karriär. Arbetsgivaren bör i sin tur erbjuda yngre medarbetare exempelvis intressanta arbetsuppgifter, omväxling och personlig utveckling för att de ska upprätthålla en hög arbetsmotivation.

Som metod för studien valdes en kvalitativ undersökning. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med sex anställda på Trafikverket i åldrarna 34-39 år. Målet var att genom intervjuerna få fram respondenternas personliga uppfattning och beskrivning av sin syn på utveckling i arbetet.

Resultatet visade att respondenternas uppfattning kring utveckling i arbetet skiljer sig åt, även om alla menar att det innefattar möjligheten att prova på nya saker. Samtliga respondenter är ense om att utveckling i arbetet är väldigt viktigt, vissa menar även att det utgör en bidragande orsak till deras långa anställningstid.

Nyckelord: Utvecklingsmöjligheter, rörligt arbetsliv, arbetsmotivation, anställningsbarhet, intern Employer Branding

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund – Trafikverket	2
1.2 Syfte och frågeställningar	3
1.3 Disposition	4
2. Teori och tidigare forskning	4
2.1 Dagens rörliga arbetsliv	5
2.2 Utveckling i arbetet	7
2.3 Arbetsmotivation	9
2.4 Sammanfattning	11
3. Metod	12
3.1 Utgångspunkt	12
3.1.1 <i>Reliabilitet och validitet</i>	12
3.2 Urval	13
3.3 Tillvägagångssätt	14
3.3.1 <i>Utformning av intervjuguide</i>	14
3.3.2 <i>Intervjuernas genomförande</i>	15
3.3.3 <i>Resultat och analys</i>	15
3.4 Etiska aspekter	16
4. Resultat och analys	16
4.1 Personlig inställning till utveckling	17
4.2 Drivkrafter utöver utvecklingsmöjligheter	19
4.3 Meningsfullhet, frihet och feedback	20
4.4 Trafikverket som arbetsgivare	22
4.4.1 <i>Individuell utvecklingsplan</i>	24
4.4.2 <i>Nuvarande känsla av utvecklingsmöjligheter på Trafikverket</i>	25
4.4.3 <i>Erfarenhet av utveckling inom Trafikverket</i>	25
4.5 Sammanfattning	26
5. Diskussion och slutsatser	26
5.1 Syfte och frågeställningar	26
5.1.1 <i>Hur ser våra respondenter på utveckling i arbetet?</i>	27
5.1.2 <i>Hur ser våra respondenter på betydelsen av utvecklingsmöjligheter gällande valet att stanna kvar på Trafikverket?</i>	28
5.1.3 <i>Vad anser våra respondenter att Trafikverket har gjort för att påverka valet att stanna kvar på Trafikverket och hur se de på de här insatserna?</i>	29
5.1.4 <i>Sammanfattning</i>	30
5.2 Rekommendationer	31
5.3 Kritiska reflektioner	33
5.4 Vidare forskning	34
Referenslista	35
Internetkällor	36
Bilaga 1 - Informationsmail	37
Bilaga 2 - Intervjuguide	38

1. Inledning

Sedan 1970-talet, som en följd av nya regler och villkor på arbetsmarknaden, har mer flexibla anställningsformer tillkommit. Människor måste göra sig anställningsbara genom att röra sig mellan olika miljöer på ett mer autonomt sätt än tidigare (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg 2006). De flesta stannar inte så länge som 20-30 år på samma arbetsplats. Ett större ansvar över sin egen karriär krävs och det går inte att förlita sig på att arbetsgivaren alltid ska finnas till hands (Greenhaus, Callanan, Godshalk 2000). Johnson och Chadwick (2009) menar att den goda företagsmannen, som var anställd i ett och samma företag under hela livet, inte existerar längre. Vidare betonar Sennett (1999) att samhället numera går mot en mer riskfylld kultur, vilket syftar på att medarbetare inte längre är rädda för att gå från en position till en annan. Den moderna riskkulturen avser att om personer inte förflyttat sig mellan olika positioner ses det som ett misslyckande.

Det har även framkommit att yngre människor inte prioriterar anställningstrygghet på samma sätt som äldre (Fackförbundet ST 2008). Enligt Theandersson (2000) är det snarare vikten av omväxling, intressanta arbetsuppgifter och möjligheter att lära sig nya saker som prioriteras av yngre individer vid val av arbete och arbetsplats. Statistiska Centralbyrån (2002) har visat att det ofta är just yngre individer som byter jobb, i Sverige var det exempelvis år 2002 vanligast att byta jobb bland människor i åldrarna 20-35 år. Forskning har även påvisat att särskilt Skandinaviens befolkning värdesätter möjligheten till personlig utveckling i arbetet mer än övriga Europa (Lundgren 1996). Dessutom visar en undersökning från år 2008 där 1000 yngre personer med arbete inom statlig sektor deltog, att många inte är nöjda med sin utveckling i arbetet (ST 2008). Hur det kommer sig att missnöje gällande utveckling i arbetet existerar och vad medarbetare önskar för att vara nöjda är något vi anser är en viktig del av Human Resources (HR) och mer specifikt av det som ibland kallas intern Employer Branding. Edwards (2009) förklaring av begreppet Employer Branding handlar om att differentiera organisationens egenskaper i jämförelse med andra konkurrerande organisationer, samt belysa de unika aspekterna av vad organisationen erbjuder till både nuvarande och potentiell personal. Intern Employer Branding fokuserar således på den nuvarande personalen.

Utöver denna rådande trend att byta jobb ofta, vara flexibel och hålla sig anställningsbar finns det samtidigt undantag, det vill säga grupper av yngre medarbetare som bryter mot denna bild. Vi anser att det är intressant att se till dessa individer och hur deras uppfattningar ser ut. Vi anser även att det är intressant att se till den grupp medarbetare som inte följer mönstret att byta arbete eller arbetssituation, som enligt Helldahl (2008) gör att medarbetarna når personlig utveckling. I den här uppsatsen studeras en sådan grupp medarbetare, nämligen sex personer mellan 34-39 år som har arbetat på den statliga myndigheten Trafikverket mellan 4-12 år. Det vi undersöker är med andra ord hur medarbetare som stannar inom Trafikverket ser på utveckling i arbetet i förhållande till diskursen att arbetsbyte och utveckling korrelerar. Teorin har inte definierat yngre individer närmare, men i vår studie har vi däremot bestämt att det handlar om medarbetare som är under 40 år. Det har vi gjort för att kunna få tag på en grupp respondenter som har hunnit arbeta en längre tid på Trafikverket, men ändå inte har uppnått en alltför hög ålder.

Således finner vi det intressant att gå djupare kring respondenternas möjligheter till utveckling i arbetet och hur de förhåller sig till den rörliga arbetsmarknaden. Varför vi väljer att fokusera på denna grupp som arbetat en längre tid på Trafikverket är just för att de kan ses som ett motexempel, det vill säga de som inte, enligt trenden, förflyttar sig på arbetsmarknaden med jämna mellanrum. Vi avgränsar oss till yngre medarbetare för att det enligt den tidigare forskningen är just yngre individer som är öppna för denna trend och dessutom har tagit sig an den (Kugelberg 2000; ST 2008; Statistiska centralbyrån 2002; Theandersson 2000).

1.1 Bakgrund – Trafikverket

Trafikverket är en statlig, svensk myndighet med 6500 medarbetare. Myndighetens huvudsakliga uppgifter handlar om planering av transportsystemet för järnvägstrafik, luftfart, vägtrafik och sjöfart samt byggnation och underhåll av vägar och järnvägar (Trafikverket 2012).

HR-avdelningen på Trafikverket menar att de arbetar aktivt med att göra Trafikverket till en attraktiv arbetsgivare för både nuvarande och framtida medarbetare. De förmåner som lyfts fram är bland annat individuell lön, flexibel arbetstid, lång semester, goda utvecklingsmöjligheter, friskvårdsbidrag och företagshälsovård. De

förklarar även att kompetensutveckling är en viktig del för dem. Trafikverkets mål är att varje anställd ska ha en individuell utvecklingsplan som följs upp vid medarbetarsamtalen som i sin tur hålls minst en gång per år. Det huvudsakliga syftet med samtalen är att utveckla organisationen, chefer och medarbetare genom planering och utveckling av medarbetarnas kompetens för att Trafikverket på så sätt ska uppnå goda resultat. Mallen för den individuella utvecklingsplanen är uppdelad i olika områden; kompetensmål kort och lång sikt, aktiviteter/kurser, hälsomål/aktiviteter och övrigt där tanken är att chef och medarbetare fyller i en tidsplan samt mål till varje område (Trafikverket 2010a; Trafikverket 2010b).

Kompetensutveckling är inte bara kurser och utbildning för Trafikverket. Det kan innebära att vara delaktig i olika arbetsgrupper, projekt och nätverk eller att medarbetaren växlar mellan olika arbetssituationer och uppgifter. På Trafikverket finns medarbetare inom totalt 150 olika yrken, således finns det många utvecklingsvägar inom organisationen enligt dem själva. Trafikverkets HR-avdelning är medvetna om de nya villkoren på arbetsmarknaden och månar om medarbetarna, de vill skapa möjlighet till en kontinuerlig utveckling under hela yrkeslivet. Trafikverket menar att det är medarbetarnas drivkrafter som avgör hur deras utveckling inom yrkesrollen ser ut (Trafikverket 2010a; Trafikverket 2010b).

1.2 Syfte och frågeställningar

Mot bakgrund av ovanstående har vi valt att fokusera på en grupp yngre medarbetare, inom Trafikverket, som arbetat förhållandevis länge hos denna arbetsgivare. Vi är särskilt intresserade av att undersöka hur man kan förstå att de stannat en längre tid hos en arbetsgivare i motsats till den ovannämnda diskursen kring unga människors tendens att byta arbete relativt ofta. Ett särskilt fokus har vi valt att lägga på utvecklingsmöjligheter i arbetet och samtidigt ha diskursen kring den rörliga arbetsmarknaden i åtanke. Syftet med vår studie är därmed att undersöka hur en grupp yngre medarbetare, som har arbetat en längre tid hos sin nuvarande arbetsgivare, ser på värdet av möjligheter till utveckling i arbetet. Det innefattar även att undersöka i vilken grad detta kan relateras till deras val att stanna en längre tid hos en och samma arbetsgivare.

Mer specifikt arbetar vi utifrån följande frågeställningar:

- Hur ser våra respondenter på utveckling i arbetet?
- Hur ser våra respondenter på betydelsen av utvecklingsmöjligheter gällande valet att stanna kvar på Trafikverket?
- Vad anser våra respondenter att Trafikverket har gjort för att påverka valet att stanna kvar på Trafikverket och hur ser de på de här insatserna?

Vår uppfattning är att den pågående diskursen handlar om yngre medarbetares driv till att byta arbete. I den teori och tidigare forskning som vi har gått igenom ligger inget större fokus på de individer som faktiskt stannat inom en organisation under en lång period. Vi vill därför fokusera på just dem och ta reda på om de har samma drivkrafter som teorin menar att individer i samhället har idag. Kan medarbetare endast utvecklas genom att byta arbete eller finns det andra sätt att växa inom organisationen? Stämmer denna diskurs om att det är ett krav att byta arbete eller situation för att utvecklas och göra sig anställningsbar?

1.3 Disposition

Uppsatsen är uppbyggd i fem kapitel. I nästa avsnitt förklaras de teorier och den tidigare forskning som vi tagit del av och som vi anser är relevant i förhållande till vårt syfte och våra frågeställningar. Därefter följer en beskrivning av vilka metoder som vi har använt oss av. Vi ger även en ingående redogörelse på vårt tillvägagångssätt i studien, klargör även de etiska aspekter som vi tagit hänsyn till samt motiverar och förklarar vårt urval till studien. Det leder oss sedan till resultat och analys, där vi presenterar vårt resultat och analyserar det genom de teorier och den tidigare forskning vi har använt oss av. I vår diskussion och slutsats besvarar vi våra frågeställningar och redogör för rekommendationer, våra kritiska reflektioner samt avslutar arbetet med förslag till vidare forskning.

2. Teori och tidigare forskning

Vi har i följande avsnitt valt att fokusera på tre huvudsakliga spår: dagens rörliga arbetsliv, utveckling i arbetet samt arbetsmotivation. De här tre spåren menar vi ger en starkare förståelse till vårt område och bidrar således till en djupare och bredare analys av vår studie.

2.1 Dagens rörliga arbetsliv

Denna del berör förhållandet mellan individ och dagens arbetsliv. Innehållet beskriver rörligheten på dagens arbetsmarknad som dagens medarbetare ställs inför, vilket är av särskilt intresse eftersom medarbetarna som intervjuats stannat på Trafikverket under en längre tid.

Helldahl (2008) beskriver hur förhållningssättet till arbetslivet har förändrats på senare år. Förr värdesattes interna karriärvägar mer än idag, nu växer medarbetaren genom att röra sig mellan olika projekt och situationer där den utvecklar sin kompetens och sina färdigheter. Helldahl menar vidare att det idag har blivit mer individualistiskt, medarbetaren växer genom projektanställningar och är inte längre fast i yrkesrollen eller på sin första arbetsplats. Det förklaras även av Helldahl att det är medarbetaren själv som måste ta ansvar för sin utveckling och situation på arbetet. Det här görs genom att hålla sig anställningsbar, vilket enligt Helldahl handlar om att utveckla sin kompetens, variera sina arbetsuppgifter, byta arbete och samtidigt vara positiv till att förändra sin situation. Sandberg (2009) går djupare in på en förklaring av begreppet anställningsbarhet. Han kommer fram till att det finns många olika betydelser och att innebörden är relativt otydlig, men poängterar att det generellt syftar till att individer tar ansvar för sin egen utveckling utefter de krav som arbetsmarknaden ställer på dem.

Helldahl (2008) beskriver två ytterligheter i det nya arbetslivet, idealet är en flexibel individ som strategiskt planerar sin karriär genom att regelbundet byta arbete. Idealets motsats är den "patologiskt orörlige" (Helldahl 2008:63) som har bristande engagemang och initiativförmåga, vilket kan leda in i en negativ spiral av missmod och i sin tur leder till att individen uppfattas som en börda för samhället. Helldahl menar sammanfattningsvis att arbetslivets nyckelord idag är rörlighet och flexibilitet vilket medarbetare bör arbeta med och för.

Att dagens arbetsliv har blivit mer individualistiskt menar även Theanderson (2000) som beskriver att yngre generationer sätter individen i centrum, till skillnad från äldre generationer som har mer kollektiva behov. Kirpal (2011) poängterar fortsättningsvis att individer idag måste ta eget ansvar för sin karriär och utveckling av sina färdigheter för att på så sätt öka sin anställningsbarhet. Den globala miljön förväntar

sig en flexibel och rörlig arbetskraft där medarbetare accepterar en tillvaro utan långa anställningsförhållanden och förbestämda karriärvägar. Att enbart kunna visa sin anställningsbarhet och kunna övertyga en arbetsgivare om vad som ökar denna ses som en färdighet i sig. Individualiseringen kan enligt Kugelberg (2000) forma livet till ett planerat projekt. Alla val och allt ansvar skapar i sin tur en osäkerhet för unga individer, kantad av olika arbeten, anställningar och arbetslöshet.

Allvin m.fl. (2006) beskriver i sin tur dagens arbetsmarknad som det nya arbetslivet, en tillvaro med högt tempo, ständiga förändringar och tankar om framtidsutveckling blandat med osäkerhet. De menar att det nya arbetslivet antingen påverkar oss människor positivt genom frihet och ökade möjligheter eller tvärtom, genom utanförskap och frustration. Följaktligen gynnar dagens arbetsmarknad dem som håller sig anställningsbara. Allvin m.fl. anser att det idag råder en allt hårdare konkurrens om jobben vilket leder till att individen måste arbeta aktivt med att vara attraktiv på arbetsmarknaden, annars finns risk att bli bortglömd och utlämnad. Att vara anställningsbar är, med tanke på arbetslivet idag, ett måste för medarbetaren menar Allvin.

Även Jacobsen och Thorsvik (2008) förklarar hur tendensen rör sig mot att fler individer oftare byter arbete idag jämfört med vad de gjorde förr. De menar även att det är vanligt för arbetsgivare att tydliggöra medarbetares karriärval samt att erbjuda möjligheten att vidareutvecklas på arbetet. Allvin m.fl. (2006) betonar vikten av att röra sig mellan olika arbetsuppgifter, situationer och arbetsplatser, vilka alla påverkar anställningsbarheten. Begreppet autonomi lyfts även fram som en viktig aspekt för medarbetarna, det vill säga att ha möjligheten att själva välja arbetsuppgifter, tillvägagångssätt, arbetstider samt att känna sig självständig i sitt arbete. I det så kallade nya arbetslivet hävdar Allvin m.fl. att individer endast väljer arbeten som intresserar dem och de byter arbete så snart ett annat, mer intressant dyker upp. Således har lojaliteten gentemot arbetsgivaren minskat i jämförelse med förr i tiden. Allvin m.fl. betonar även att de autonoma medarbetarna snarare väljer att gå efter sin inre vilja än att gå efter det som förväntas av dem, de anpassar arbetet efter sina egna livsmål.

Enligt Allvin m.fl. (2006) menar också Sennett att arbetslivet idag är mer karakteriserat av flexibilitet och korta anställningsförhållanden. Effekten av det nya arbetslivet är att medarbetare inte ser värdet i att vara lojal mot sin arbetsgivare, vilket leder till en större hänsynslöshet. "Att stanna kvar är istället detsamma som att göra sig av med möjligheten att kontrollera sitt eget öde" (Allvin m.fl. 2006:99). Dock förklarar Allvin m.fl. (2006) att Sennett ser flexibiliteten i dagens arbetsliv som någonting som inte gör medarbetarna gott, det minskar snarare möjligheterna till en stabil identitet. Nu är det istället upp till medarbetarna att vara självständiga, bära sig själva till målet samt att hålla sig anställningsbara i längden. Sennett (1999) påpekar dock att yngre personer samtidigt har blivit mer eftertraktade även inom högre nivåer i arbetslivet jämfört med tidigare, då den yngre generationen mestadels sågs som billig arbetskraft. Sennett menar att samhället har insett värdet av yngre generationers förmåga att våga ta risker och öppna upp för nya möjligheter.

Precis som Allvin m.fl. (2006), menar även Lindgren, Packendorff och Wåhlin (2004) att det utmärkande med dagens arbetsliv är en avsaknad av lojalitet och långsiktighet där varje individ anammar ett mer kortsiktigt fokus. Lindgren m.fl. menar att arbetsbyten blir alltmer vanligt under en karriär, både vad gäller bransch, geografisk placering och arbetsgivare. Den här förändringen handlar inte bara om global konkurrens, utan beror till lika stor del på individers generellt förändrade värderingar kring arbete i sig. Att byta arbete relativt ofta ses som en möjlighet till snabb karriär, omväxling och utvecklingsmöjligheter vilket i sin tur kan ge ett mer innehållsrikt liv. Karriär och arbete utgör idag ett slags livsprojekt, ett självförverkligande som individen själv måste ta kontroll över.

2.2 Utveckling i arbetet

Nästkommade del behandlar synen på utveckling i arbetet samt betydelsen av utvecklingsmöjligheter för yngre individer. Det här utgör en grund för en djupare förståelse av medarbetarnas inställning till utveckling i arbetet på Trafikverket.

I fackförbundet STs rapport (2008) redogörs det för att unga akademiker främst tar fasta på intressanta arbetsuppgifter och personlig utveckling vid valet av arbetsgivare. ST väljer att se på arbetslivet ur tre olika dimensioner, en ekonomisk, en social och en dimension som handlar om personlig utveckling. De definierar personlig utveckling som "sådan som möjligheten att känna en personlig tillfredsställelse i jobbet, att få

jobba med det man är intresserad av och bli bättre på det man vill utveckla” (ST 2008:20). Enligt fackförbundet ST kan utveckling innebära att exempelvis göra karriär, avancera till högre poster eller uppnå expertkunskaper inom ett område. En annan definition av personlig utveckling står Irwing och Williams (1999) för. De menar att det handlar om färdighet och förståelse, någonting relativt kontextspecifikt som kan planeras i förhand och därefter utvärderas. Enligt Sangster (2000) innebär en personlig utveckling förbättring av färdigheter genom livet såsom ett objektivet resonemang, samarbetsförmåga och stresshantering. Det här kan i sin tur hjälpa en individ att klara sig både bättre privat samt vara till hjälp när mer professionell kompetens utvecklas.

I Theanderssons studie (2000) var syftet att ta fram de viktigaste faktorerna vid individers val av arbetsplats och arbete. Han kom fram till att yngre medarbetare i allt större utsträckning än äldre vill att deras arbete ska vara intressant och omväxlande, ge möjlighet till att avancera och lära sig nya saker. Också i Kugelbergs studie (2000) där 74 unga, svenska invånare födda år 1968-1979 deltog, framkom att yngre värderar andra saker i arbetet än tidigare generationer. Deltagarna framhävde exempelvis goda sociala relationer, välmående, bra ledare, en känsla av frihet, stimulering och framför allt personlig utveckling. Dessutom visade det sig att många såg risken att bli kvar i ett tråkigt arbete som ett mardrömsscenario.

Helldahl (2008) förklarar hur dagens rörliga arbetsliv förknippas med kompetensutveckling, det vill säga hur medarbetare förväntas att regelbundet byta både arbetsplats och arbetsuppgifter. Även Granberg (2003) beskriver sin syn på medarbetares utveckling genom begreppet personalutveckling. Han menar att det handlar om åtgärder för att medarbetaren ska få möjligheten att “utveckla de kunskaper och färdigheter han har” (2003:408), samtidigt som det även innefattar möjligheten att skaffa sig nya. Viktigt är också att medarbetarens egna intressen och förutsättningar ligger i linje med själva utvecklingen. Granberg exemplifierar vad just personalutveckling kan bestå av och han menar att det kan vara dels introduktion och utbildning, dels arbetsrotation och arbetsutvidgning.

Som ett redskap för att skapa utveckling i arbetet är det vanligt att medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare hålls. Lundgren (1996) menar att det finns två mer

konkreta syften med ett sådant. Dels ska medarbetaren bli varse om vad denne bör göra för att prestera bättre i arbetet, dels ska parterna gemensamt sätta upp mål inför nästa utvecklingssamtal. Denna målformulering är i sin tur tänkt att fungera som motivationsskapande för medarbetaren. Även Engquist (1992) lyfter fram ett syfte med medarbetarsamtal, enligt honom handlar det om att betona utveckling för både individ och organisation. För att denna utveckling ska vara möjlig krävs en jämn fördelning av tiden där både chef och medarbetare får chans att uttrycka sig genom att ge både positiv och negativ feedback till den andra.

2.3 Arbetsmotivation

Nedan följer en inblick i forskningsområdet kring motivation och drivkrafter i arbetet, någonting som kan kopplas ihop med anledningen till en längre anställning samt vad som faktiskt får en medarbetare från Trafikverket att gå till arbetet varje dag.

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att de flesta arbetsgivare har insett att medarbetare i dagens arbetsliv har mer individuella behov och att det därmed är viktigt att ta hänsyn till dem för att få en ökad trivsel på arbetet. De menar att det handlar om att motivera medarbetaren, det vill säga ta fasta på deras drivkrafter. Jacobsen och Thorsvik menar även att motivationen påverkas av de individuella behoven och den sociala tillhörigheten som medarbetaren ingår i. För att motivera medarbetaren till att stanna kvar på arbetsplatsen måste arbetsgivaren skapa en trivsam miljö och god samhörighet mellan medarbetarna. Jacobsen och Thorsvik berättar även om studier som har gjorts på unga arbetstagare och vad de värderar högt vid en anställning. Omväxlande och intressanta arbetsuppgifter, god arbetsmiljö och goda utvecklingsmöjligheter är de aspekter som framkom att unga arbetstagare värderar högst. Jacobsen och Thorsvik lyfter fram att det därmed inte är lönen som prioriteras. Även Wilson (2008) menar att det finns fler anledningar än pengar som motiverar och driver medarbetare framåt. Dock säger Wilson att en av de primära anledningarna till motivation i arbetet är pengar men att det främst handlar om inre drivkrafter, förmågan att visa sina färdigheter, känslan av samhörighet och självaktning samt en känsla av stolthet. Det betonas att de inre belöningarna är av stor vikt gällande motivation, eventuellt är de också viktigare än just pengar. Att känna sig behövd, ha en ledare som aktivt arbetar för att respektera medarbetarna och behålla en väl fungerande organisation är av stor vikt för medarbetare gällande deras motivation, tillfredsställelse och meningsfullhet i arbetet.

Det existerar många olika modeller och teorier om motivation samt drivkrafter, Maslows behovshierarki och Herzbergs arbetsmotivationsteori är två av de mest välkända (Wilson 2008; Wolvén 2000). Larsen och Buss (2008) förklarar att enligt Maslows behovshierarki är individers behov hierarkiskt organiserade, vi måste få våra mer primitiva behov såsom mat, vatten, sömn men även trygghet och säkerhet tillfredsställda innan förbättring av exempelvis känsla av tillhörighet och självförtroende är att tänka på. Högst upp i Maslows behovshierarki finns därefter behovet av självförverkligande, vilket innebär att utvecklas till den person en individ vill vara. Vidare studier som baserats på Maslows behovshierarki har visat att de mer primitiva behoven är starkare än de behov som ligger högre upp på skalan och de negativa reaktionerna blir starkare om dessa inte tillgodoses. Likaså har det visats att individers positiva reaktioner är starkare ju högre upp ett behov som tillgodoses är placerat, dessutom värdesätts ett högre mål mer än ett längre.

Herzbergs (Granberg 2003; Wilson 2008) arbetsmotivationsteori grundar sig i att de orsaker som skapar arbetstillfredsställelse och motivation inte är motsatsen till de orsaker som skapar missnöje. Det är således olika faktorer som orsakar motivation eller missnöje. Prestation, erkännande, arbetsuppgifter, ansvar och utvecklingsmöjligheter tillhör de faktorer som motiverar medarbetare, vilket Wilson (2008) kopplar till Maslows tankar om självförverkligande. Personalpolitik, arbetsledning, arbetsvillkor, lön och fysisk miljö tillhör de faktorer som orsakar missnöje hos medarbetare, det vill säga hygienfaktorerna. För att nå en acceptabel nivå av arbetstillfredsställelse menar Herzberg (Granberg 2003; Wilson 2008) att medarbetarna måste vara nöjda med hygienfaktorerna, annars finns risk för vantrivsel. För att medarbetare ska vara motiverade och känna arbetstillfredsställelse kan arbetsgivaren aktivt arbeta med att skapa ett klimat där uppgifterna är intressanta, för både organisation och individ, samt att det finns möjligheten för medarbetarna att ta större ansvar. Att ge medarbetarna större befogenheter och mer specialiserade uppgifter kan vara ytterligare exempel på hur arbetsgivaren ska gå tillväga för att skapa motivation och arbetstillfredsställelse.

En vidareutveckling av Herzbergs arbetsmotivationsteori gör Hackman och Oldham i sin motivationsmodell, vilket förklaras vidare i deras artikel "Motivation through the

Design of Work: Test of a Theory” (1976). De betonar, precis som Herzberg, att motivationen påverkas starkt av utformningen av medarbetarens arbetsuppgifter. De lyfter även fram att en hög motivationspotential för medarbetare är av stor vikt och för att nå dit bör medarbetarna känna att deras arbete innehåller en hög grad av följande dimensioner som är översatt av Wolvén (2000); variation, helhet, betydelsefullhet, frihet och feedback. Enligt Hackman och Oldhams modell (1976) leder variation, helhet och betydelsefullhet till en känsla av meningsfullhet. Vidare leder dimensionerna meningsfullhet, frihet och feedback till en stark intern arbetsmotivation, bättre prestation, högre arbetstrivsel och högre närvaro på arbetet. Variation förklaras genom hur pass många olika aktiviteter som krävs för att kunna utföra ett arbete, det innebär således att medarbetaren behöver använda ett antal olika färdigheter och förmågor. Helhet innebär hur pass väl man kan förstå och identifiera sitt arbete som en helhet, arbetet ska innehålla en tydlig start och ett tydligt slut med ett synligt resultat. Betydelsefullhet förklaras genom den grad arbetet har en betydande inverkan på livet eller arbetet av andra människor, det kan vara både internt inom organisationen eller externt utanför organisationen. Variation, helhet och betydelsefullhet bildar i sin tur meningsfullhet, det vill säga den individuella upplevelsen av i vilken utsträckning arbetet är givande och värdefullt för personen i fråga. Vidare förklaras frihet som den grad själva arbetet ger medarbetaren stor frihet, en självständighet och handlingsfrihet kring den individuella schemalagningen och hur tillvägagångssättet bör gå till. Med feedback menas den grad av hur genomförandet av medarbetarens arbetsuppgifter kräver feedback, både direkt och tydlig, kring hans eller hennes prestationer.

2.4 Sammanfattning

Sammantaget menar flera forskare att dagens arbetsliv har blivit mer individualistiskt, ett snabbare tempo och hårdare klimat gör att medarbetare måste ta ett allt större ansvar över sin karriär och sin anställningsbarhet. I dagens arbetsliv vistas yngre individer som, enligt flera olika undersökningar, värdesätter andra delar i arbetet jämfört med tidigare generationer. Det här kan till exempel handla om intressanta arbetsuppgifter, bra kollegor, omväxling och framför allt personlig utveckling, vilket vidrör forskningen kring arbetsmotivation. Här har forskare som Maslow, Herzberg samt Hackman och Oldham tagit fram olika teorier som beskriver hur ökad motivation kan möjliggöras.

3. Metod

I denna studie valde vi att göra sex samtalsintervjuer, vilket var ämnat att ge en så nyanserad bild som möjligt. I följande avsnitt förklarar vi närmare hur vi har gått tillväga samt vilka metoder vi använt oss av. Avsnittet är uppdelat i sju olika delar, vilka är utgångspunkt, urval, tillvägagångssätt, utformning av intervjuguide, intervjuens genomförande, resultat och analys samt etiska aspekter.

3.1 Utgångspunkt

För att kunna besvara våra frågeställningar valde vi, som tidigare nämnts, att göra en kvalitativ studie med sex samtalsintervjuer. Intervjuerna gjordes med personer anställda av Trafikverket i åldrarna 34-39 år. Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud (2012) menar att det finns både fördelar och nackdelar med att göra samtalsintervjuer. Det är fördelaktigt med tanke på att intervjuerna ger goda möjligheter att registrera oväntade svar och således också följa upp det oväntade, samt att svaren blir så nyanserade som möjligt. Det som dock kan ses som en nackdel är att de är tidskrävande, både att förbereda, utföra, sammanställa och analysera intervjumaterialet tar kraft och tid.

Esaiasson m.fl. (2012) förklarar skillnaden mellan informantundersökning och respondentundersökning. Vid informantundersökning ska intervjupersonerna bidra med information om hur något verkligen ligger till. De ses som sanningssägare och används för att så bra som möjligt kartlägga hur något är. Vi har dock utgått från begreppet respondentundersökning, vilket innebär att det är respondenternas tankar och uppfattning som studeras i relation till vår undersökning samt vårt syfte.

3.1.1 Reliabilitet och validitet

Kvale (2009) förklarar att reliabilitet handlar om vilken grad av tillförlitlighet en studie har och i vilken mån resultatet kan reproduceras av andra forskare med samma metod. Det kan vara svårt, menar Kvale, att erhålla hög reliabilitet och samtidigt behålla den kreativitet och variation som en studie ibland kräver. Det är en balansgång mellan att motverka subjektiviteten och behålla kreativiteten. Vi har försökt hantera balansgången efter bästa förmåga och både varit öppna för nya spår, samtidigt som vi har försökt se till att hålla oss inom ramarna för det planerade tillvägagångssättet.

Validitet definierar om studien undersöker vad den faktiskt påstår att undersöka (Kvale 2009). Vi har således strävat efter att i vår intervjuguide formulera teman och frågor som starkt relaterar till vårt syfte och våra frågeställningar. Det faktum att vi hela tiden utgick från vårt syfte och våra frågeställningar, gjorde att vi genom de grundligt förberedda intervjufrågorna också fick de svar som behövdes för att kunna svara på frågeställningen. I den kvalitativa undersökningens natur finns risk för subjektiva tolkningar, det vill säga att både respondenter och intervjuare tolkar frågorna utifrån sina utgångspunkter och sin förförståelse.

Gällande generaliserbarhet är vi medvetna om att vi har relativt få intervjupersoner och således inte kan generalisera vårt resultat till hela Trafikverket eller andra statliga organisationer. Vi kan dock ana olika mönster och få en djupare förståelse för våra frågeställningar, vilket i sig leder till en större medvetenhet som kan användas i framtida HR-arbete.

3.2 Urval

Vi valde att genomföra sex intervjuer med personer under 40 år som har arbetat mellan 4-12 år inom Trafikverket. Respondenterna arbetar på olika avdelningar inom Trafikverket, vilka vi har valt att inte benämna för att inte röja respondenternas identiteter. En av respondenterna skiljer sig relativt mycket i jämförelse med de andra, vi har ändå valt att ta med den intervjun eftersom den ger en bredare syn till vår studie. Vad som skiljer respondenterna åt är något vi valt att inte lägga fokus på, återigen för att inte röja deras identiteter. Vad gäller valet av antal intervjuer hänvisar vi till Kvale (2009) som menar att en försiktighet av mängden respondenter krävs för att inte riskera att försvåra tolkningen av intervjuerna. Varför vi valde att avgränsa oss till denna grupp är med tanke på att de, som vi tidigare nämnt, kan ses som ett potentiellt motexempel till den rådande trenden att ofta byta arbete. Respondenterna har själva stannat inom Trafikverket relativt länge och de tillhör samtidigt den yngre generationen som sägs ha ett mer flexibelt och öppet synsätt på sitt arbete. Vi finner det intressant att se till ett motexempel istället för att se till de som lever efter det så kallade nya arbetslivet, vilka flera forskare tidigare har undersökt (Allvin m.fl. 2006; Helldahl 2008; Jacobsen & Thorsvik 2008; Lindgren m.fl. 2004).

3.3 Tillvägagångssätt

Vid ett deltagande på en utbildningsdag för HR-verksamma i november 2011 etablerade vi en första kontakt med Trafikverket. Därefter sågs vi igen i januari 2012 för en diskussion kring ett möjligt samarbete. Då vår kontaktperson arbetar med Kompetensutveckling och intern Employer Branding och vi själva har stort intresse för de områdena, gav vi förslag på vår studie som accepterades av Trafikverket. Således startades vårt samarbete med Trafikverket och då fick vi kontakt med ytterligare en person på HR-avdelningen. Våra kontaktpersoner på HR-avdelningen hjälpte oss att få kontakt med respondenterna genom sökningar i den interna databasen. Sökningarna gjordes utefter våra önskade kriterier, det vill säga att respondenterna skulle vara under 40 år och ha arbetat en relativt lång tid inom organisationen.

Vi utformade ett informationsmail (se bilaga 1), som våra kontaktpersoner på Trafikverket skickade ut till de potentiella respondenterna. Där förklarade vi kort vårt syfte och intervjuens planerade fokusområden. Efter HR-avdelningens meddelande att sex personer var villiga att ställa upp i undersökningen, kontaktade vi var och en per telefon för att boka tid för intervju. Vi berättade även mer ingående om vårt syfte och förklarade vår tacksamhet över deras deltagande.

3.3.1 Utformning av intervjuguide

Vid ett tidigt skede i studien gick vi igenom den teori inom området som vi ansåg var relevant. Därefter utformade vi fyra potentiella teman som utgjorde en bas för vår intervjuguide (se bilaga 2) och omformulerades igen under arbetets gång. Esaiasson (2012) beskriver att ett tematiskt tankegångssätt kan hjälpa till att knyta an till studiens problemställning.

Med hjälp av information från Kvale (2009) skapade vi en semistrukturerad intervjuguide med förslag på frågor. Enligt Kvale ska en sådan guide utgöra en översikt av de aktuella ämnena, för att under själva intervjun syfta till att få fram respondenternas spontana uppfattning och beskrivning av deras relation till ämnet. Intervjuguiden innehöll ett urval av frågor utifrån Kvales förslag. Exempelvis både mer direkta frågor men även sonderande, det vill säga då intervjuaren ber respondenten att ge ett exempel på en tidigare upplevelse, eller strukturerade, då intervjuaren tydligt markerar att ett nytt ämne tas upp i intervjun.

3.3.2 Intervjuernas genomförande

Våra sex intervjuer genomfördes i olika möteslokaler på Trafikverket olika kontor under loppet av två veckor. Varje intervju, som varade mellan 30 och 60 minuter, spelades in med hjälp av våra mobiltelefoner. Båda medverkade under alla intervjuer men en av oss ansvarade för att ställa frågor vid varje tillfälle. Beslutet att båda skulle medverka vid varje intervju, tog vi framför allt för att försäkra oss om fyra ögon och öron istället för två. På så vis fick båda möjlighet att ta initiativ till att ställa mer oplanerade frågor inom ramen för vår studie. Således menar vi att respondenternas svar blev mer djupgående och resultatet mer heltäckande. Vår strävan var att få respondenterna att vilja berätta om sina erfarenheter och upplevelser, vilket Esaiasson m.fl. förespråkar (2012). Vi hade även i åtanke att under intervjun ägna respondenten all uppmärksamhet, aldrig ge några råd eller argumentera utan endast lyssna och ibland sammanfatta vad som sagts. Kvale (2009) rekommenderar att utföra intervjuer på nämnda sätt för att inte orsaka missförstånd mellan intervjuare och respondent.

3.3.3 Resultat och analys

Vi valde att utgå ifrån Braun och Clarke (2006) som tydligt förklarar tillvägagångssättet kring kvalitativa studier, speciellt gällande tematisering. De beskriver sex olika faser vid tematisering som vi använde oss av i studien. Första steget handlar om att göra sig bekant med datan, det vill säga först transkribera intervjuerna, därefter läsa dem några gånger och initialt notera idéer till blivande analys och diskussion. Detta gjorde vi parallellt med intervjuerna, när en intervju hade genomförts påbörjades transkriberingen och noteringarna. Andra steget handlar om att systematiskt koda allt material och sammanställa det, vilket vi valde att göra med så kallad färgkodning. Tredje steget handlar sedan om att dela in koderna i potentiella intressanta teman. I vårt fall tog vi fram fyra övergripande teman, med tio underliggande. Vi hade vår intervjuguide till hjälp i det här steget, eftersom de teman som vi valde att använda i intervjuerna återspeglas i de teman som skapades till resultat och analysdelen. I det fjärde steget jämfördes alla teman i relation till det övriga materialet, således skapades en tematisk överblick i analysen. Femte steget handlar om att definiera och namnge alla teman, vilka resulterade i våra fyra övergripande teman som är "Personlig inställning till utveckling", "Drivkrafter utöver utvecklingsmöjligheter", "Meningsfullhet, frihet och feedback" och "Trafikverket som arbetsgivare". Avslutningsvis handlar det sjätte steget om att producera själva

analysen, vilket delvis gjordes utifrån vad vi ansåg som intressanta citat och tydliga exempel.

3.4 Etiska aspekter

Vi har beaktat de fyra huvudkraven som Vetenskapsrådet (2002) lyfter fram; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Innan intervjuerna ägde rum informerade vi respondenterna om studiens syfte, både via e-post och telefon. Vi frågade även tydligt respondenterna om de hade tid att medverka i vår studie, vilket samtliga ställde upp på och således samtyckte. Information gavs även kring deras anonymitet samt om att vi arbetar för största möjliga konfidentialitet. Vi förklarade att det är svårt att kunna garantera anonymitet, i synnerhet när intervjuerna i detta fall ägde rum på respondenternas arbetsplats och kollegorna kunde se att vi satt där. Men vi betonade samtidigt att vi gör vårt bästa för att undanröja eventuella kopplingar till respektive respondent.

För att underlätta läsandet i resultat- och analysdelen samt för att säkerställa respondenternas anonymitet använder vi framöver fiktiva namn på våra respondenter. De skrivs ut i form av efternamn för att det inte ska gå att utläsa om respondenten är en man eller en kvinna. Följande efternamn används: Lind, Holm, Svensson, Berg, Olsson och Strand. Vidare använder vi av samma anledning begreppet ”hen” istället för han eller hon.

Det inspelade materialet användes endast av oss själva och raderas vid studiens färdigställande. Varje respondent tillfrågades om de var intresserade av att ta del av resultatet och de som svarade ja kommer även få studien utskickat till sin e-post.

4. Resultat och analys

I följande avsnitt har vi valt att integrera resultat och analys, det vill säga att vi redogör vårt resultat med ständiga kopplingar till den teori och tidigare forskning som vi använt oss av. Avsnittet är uppdelat i fyra huvudrubriker, vilka är ”Personlig inställning till utveckling”, ”Drivkrafter utöver utvecklingsmöjligheter”, ”Meningsfullhet, frihet och feedback” samt ”Trafikverket som arbetsgivare”. Avslutningsvis ges även en sammanfattning på denna del.

4.1 Personlig inställning till utveckling

Samtliga respondenter menar att utveckling i arbetet främst handlar om att få möjlighet att prova på nya saker. Dock anser flera att det även handlar om att få en mer ansvarsfylld roll, nya utmaningar eller att utveckla befintliga arbetsuppgifter. Respondenterna skiljer sig således åt gällande deras uppfattning om utveckling. Någon anser att det också kan handla om att delta i olika nätverk, en annan talar om kunskapsbyte mellan kollegor och ytterligare en förklarar att det även kan handla om att arbeta mer strategiskt och långsiktigt. Som vi tidigare förklarat i teorin finns det också olika definitioner som skiljer sig åt när betydelsen av utveckling förklaras vidare i forskningen. Det är således inte förvånande att respondenternas uppfattning är olika. Att förbättra de färdigheter som intresserar individerna är dock en gemensam nämnare som har stort fokus när utveckling definieras i teorin (Granberg 2003; Irwing & Williams 1999; Jacobsen & Thorsvik 2008; Sangster 2000; ST 2008). Svensson och Holm beskriver sin syn på utveckling i arbetet.

Det behöver inte innebära att jag får massa kurser eller så, utan egentligen handlar om att man, jag vågar ta och de vågar ge mig ett större förtroende eller nytt förtroende. (Svensson)

Att kunna välja, att ta ett steg högre upp, eller snett upp, eller byta, eller hur man nu känner att göra. Att man inte kör samma väg hela tiden. (Holm)

Majoriteten av respondenterna är ense om att utveckling i arbetet är väldigt viktigt, samtidigt som någon menar att det endast periodvis är av betydelse. Ibland kan det med andra ord vara skönt att arbetet flyter på som det brukar, utan några förändringar eller större utmaningar. Att majoriteten ändå är enig om att utveckling i arbetet är av stor vikt stämmer också överens med vad som är påvisat i dagens arbetsliv, det vill säga att individer har större fokus på just utveckling. Utveckling anses vara viktig och ses som en del i att hålla sig anställningsbar (Kugelberg 2000; Theandersson 2000). En av respondenterna har till och med sökt andra arbeten under sin tid på Trafikverket, inte med målsättningen att byta arbetsgivare, utan endast för att få en bekräftelse kring sitt värde på arbetsmarknaden. Två av respondenterna poängterar tydligt hur betydande de anser att utveckling i arbetet är.

Jo jätte! Jätteviktigt annars tröttnar jag. Annars så gör jag inget bra jobb. (Strand)

Jag har nog intalat mig själv att den dagen jag själv känner att jag inte utvecklas längre, då byter jag till något annat. (Holm)

Respondenternas värdesättande av utveckling i arbetet kan sättas i relation till Maslows behovshierarki (Larsen & Buss 2008) där individers reaktioner blir mer positiva ju högre upp i hierarkin ett behov är placerat. Att få möjlighet till utveckling i arbetet borde kunna likställas med ett behov som är placerat högt upp i hierarkin och därmed ge mycket positiva reaktioner då det tillfredsställs. Således kan respondenternas åsikter kring utvecklingsmöjligheternas betydelse framstå som fullt rationellt eftersom det ger mycket positiva reaktioner.

Generellt påpekar respondenterna att bland annat ansvar, utvecklingsmöjligheter, erkännande och intressanta arbetsuppgifter är något som motiverar dem i arbetet. Det är också orsaker som Herzberg (Granberg 2003; Wilson 2008) förklarar som motivationsfaktorer. Däremot nämner Herzberg även prestation som ytterligare en orsak, till skillnad från respondenterna. Herzberg menar vidare att om inte motivationsfaktorerna tillgodoses, uppstår inte per automatik ett missnöje hos medarbetarna. Det innebär snarare att den potentiellt höga motivationen inte existerar. Missnöje uppkommer enligt Herzberg snarare om det råder dåliga förhållanden gällande den fysiska miljön, arbetsvillkoren, personalpolitiken eller arbetsledningen, de så kallade hygienfaktorerna. Respondenterna har olika uppfattningar om hygienfaktorerna, vissa påpekar att det är bra arbetsvillkor, löner, ledning och personalpolitik, medan någon annan uttalar sitt missnöje med ledningen och arbetsvillkoren. För att nå en acceptabel trivselnivå för medarbetarna menar Herzberg att arbetsgivaren måste tillgodose hygienfaktorerna, annars finns det risk för att medarbetarna vantrivs. När hygienfaktorerna tillgodosetts kan arbetsgivaren sedan fokusera på de motivationshöjande faktorerna. Följande uttalanden visar vilka olika meningar som existerar kring hygienfaktorerna.

Till mångt och mycket kan jag tycka att vi har ganska dålig ledning, dålig styrning, dåliga arbetsledare och chefer. Och det är generellt här uppe, det kan jag säga nog speglar många uppfattning. (Lind)

De har varit en väldigt bra arbetsgivare när det gäller... anställningsvillkor, lön, frihet... ja. Spännande uppdrag och... på många sätt. (Olsson)

Utöver möjligheten till utveckling i arbetet samt tillfredsställelse av hygienfaktorerna, nämner respondenterna fler företeelser i arbetet som ökar deras motivation. De företeelserna är vad nästa avsnitt handlar om.

4.2 Drivkrafter utöver utvecklingsmöjligheter

Majoriteten av respondenterna menar att de drivs av att tillföra någonting, att känna sig behövda samt att ha frihet och variation i sitt arbete. Förmågan att visa sina färdigheter och känslan av att arbetsgivaren behöver dem är två viktiga anledningar till motivation i arbetet menar Wilson (2008). Utöver det är även behovet av en ledare viktigt, denna ledare ska aktivt arbeta för medarbetarnas arbetsmotivation. Några respondenter lyfter även fram organisationskulturen som en betydande faktor för motivationen. Synen på lön, arbetstider, stämningen mellan kollegor och roliga arbetsuppgifter är ytterligare faktorer som de menar påverkar organisationskulturen. Respondenterna motiveras av att vistas i en trivsamt miljö med en god stämning bland kollegorna samt av att arbetsgivaren hela tiden utvecklar och förbättrar arbetsplatsen. Olsson och Strand berättar om deras drivkrafter i arbetet.

Ja men att jag känner att jag kan bidra med, alltså, min kunskap, att man tar tillvara på det jag kan och så som jag är som person /.../ och, ja att det är liksom ett bra gäng som man har omkring sig. (Olsson)

Det här, tid, friheten, här känns det som att man får jobba 8-16.30 och det är okej. Man kan liksom gå tidigare och alla tycker det är okej. /.../ det är en otrolig frihet, du har mycket semester och sådana grejer som gör att man får mycket mervärde för fritiden. (Strand)

För att nå en hög grad av arbetsmotivation menar Jacobsen och Thorsvik (2008) att det är av vikt för medarbetaren att arbetsgivaren ser dem som unika individer med individuella behov samt att arbetsgivaren tar hänsyn till de behoven. Alla respondenter värdesätter just en individuell anpassning i arbetet, vilket går att koppla till vad Helldahl (2008) och Kirpal (2011) beskriver som ett mer individualistiskt förhållningssätt till arbete. Det blir dessutom allt vanligare att arbetsgivare tydliggör medarbetares karriärval och utvecklingsmöjligheter (Jacobsen & Thorsvik 2008). Med andra ord, samtidigt som medarbetare vistas i en alltmer autonom miljö, förstår arbetsgivare att de måste bidra med ett aktivt agerande i denna tillvaro. Respondenterna önskar sig även utbildning, individuellt anpassade uppdrag, andra arbetsuppgifter utefter intresse, tydligare information om sin framtid på arbetsplatsen

och att arbetsgivaren tillvaratar just deras specifika kompetens. Strand och Lind uttrycker sig på följande sätt.

Säg att de lägger upp värsta planen för mig: ”vi vill att du ska göra det här för att vi ser framför oss att du ska göra det här om några år”. Då kanske jag kommer vara väldigt villig att stanna kvar, absolut, det tror jag. (Strand)

Att en chef ska våga liksom ta det mandat, eller att säga ”jag märker på dig att du verkligen anstränger dig och försöker utvecklas och göra ditt yttersta. Vi ser dig som en tillgång och då vill vi utnyttja din förmåga” till exempel då. ”Och undrar hur du själv skulle vilja utvecklas, vill du gå kurser eller vill du...” (Lind)

Sammanfattningsvis drivs respondenterna av olika saker i arbetet, men samtliga värdesätter framför allt att deras individuella behov tillgodoses. I nästa stycke jämförs respondenternas upplevelse av arbetsmotivation med en teoretisk modell inom området.

4.3 Meningsfullhet, frihet och feedback

Enligt Hackman och Oldhams modell (1976) leder en hög grad av meningsfullhet, frihet och feedback till en stark intern arbetsmotivation, bättre prestation, högre arbetstrivsel och högre närvaro på arbetet. Majoriteten av respondenterna hyser inga tvivel kring att deras arbete känns meningsfullt för dem. Flertalet menar dock att organisationens storlek gör att uppgifter såsom administration måste utföras, vilket upplevs som mindre meningsfullt och påpekades särskilt av Berg.

Vissa delar av jobbet tycker jag att där tillför jag jättemycket. Andra delar kan man väl egentligen... det har liksom blivit så på grund av att organisationen är så stor skulle jag tippa på. (Berg)

Flertalet respondenter anser sig ha ett varierat arbete, vilket Hackman och Oldham menar är en del av känslan av meningsfullhet. En del respondenter värdesätter exempelvis att de får nya uppdrag hela tiden, någon framhäver det positiva med att ha oregelbundna arbetstider och någon annan att det finns möjlighet att välja tillvägagångssätt i arbetet själv. Medarbetarens möjlighet att på egen hand välja tillvägagångssätt, leder oss in på känslan av frihet som är nästa dimension. De flesta respondenter anser att det alltid finns fåtalet uppgifter som inte går att påverka på grund av att de tillhör det rutinmässiga arbetet i deras tjänst. Dock känner majoriteten ändå en frihet i att de kan bestämma hur de vill arbeta med sina uppgifter samt att de

får stort ansvar från sina chefer. Hackman och Oldham (1976) betonar vikten av att medarbetare känner en hög grad av frihet i arbetet. Det kan ske genom självständigt arbete och stor handlingsfrihet kring schemaläggning och arbetets tillvägagångssätt. Enligt Allvin m.fl. (2006) är dessutom ett autonomt arbete precis vad medarbetare i dagens arbetsliv efterfrågar, det vill säga en känsla av självständighet. Svensson och Berg beskriver hur frihet i arbetet kan variera mellan olika arbetsuppgifter.

Min chef styr inte så mycket i detalj utan han tycker att vi ska ta ett eget ansvar /.../ Sen så har jag en chef som är ganska bra på att ge stora ramar och fria tyglar. (Svensson)

Vissa saker kan jag inte påverka, för det är liksom saker som upprepas och behöver göras med jämna mellanrum. (Berg)

En hög grad av frihet i arbetet skapas genom att medarbetarna får ett stort ansvar gällande sina uppgifter. Hackman och Oldham (1976) talar även om vikten av en hög grad av feedback, vilket erhålls av både direkt och tydlig feedback från chefen gällande medarbetarens prestationer. Det leder således till en ökad kunskap om det faktiska resultat som medarbetaren presterar. De flesta respondenter anser att de får tillräckligt med feedback för att känna en medvetenhet om sina prestationer och dess resultat. Dock menar några av respondenterna att feedback inte bara behöver komma från närmaste chef, feedback från kunder och kollegor uppskattas lika mycket. Hur regelbundet och hur ofta det förekommer skiljer sig åt mellan respondenterna, någon förklarar att det sker alldeles för sällan medan en annan menar att det sker i snitt varannan dag. Uttalande om hur ofta feedback förekommer tydliggörs av nedan nämnda citat.

Man kan få det från kollegor /.../ cheferna kan ibland se, för de ser ju mer praktiskt vad jag gör i mitt jobb och skillnaden på om jag anstränger mig eller inte anstränger mig. Och en del av de då kan ibland komma fram och säga ”vad bra att du gjorde så” eller ”det var bra agerat” eller ”bra beslut du tog”. (Lind)

Varje vecka försökte vi sätta oss ner för att liksom kolla av läget och ehh.. vad hade hänt.. vad har vi gjort.. vad behöver vi göra /.../ så det var lite från de samtalen, man fick liksom, lite feedback på vad man presterade. (Berg)

Utifrån ovanstående text kan det utläsas att de flesta av våra respondenter har en hög grad av meningsfullhet, frihet och feedback i arbetet, vilka utgör samtliga

dimensioner i Hackman och Oldhams modell (1976). De respondenter som erhåller hög grad av dimensionerna förklarar också att de anser sig vara motiverade i arbetet, de presterar bra och trivs på arbetet. Som vi tidigare nämnt är det i linje med vad Hackman och Oldhams modell anses leda till.

För att besvara frågeställningen kring vad Trafikverket har gjort för att påverka respondenternas val att stanna kvar på Trafikverket följer härmed nästa avsnitt. I avsnittet synliggörs respondenternas upplevelse av arbetsgivarens agerande.

4.4 Trafikverket som arbetsgivare

Majoriteten av respondenterna förklarar att utvecklingsmöjligheterna på Trafikverket är en orsak till varför de har valt att stanna på Trafikverket så pass länge som de har gjort. Som synes av följande citat betyder utvecklingsmöjligheterna på Trafikverket mycket för Olsson.

Om jag hade känt att liksom, att här blev jag anställd och här kan man inte ta sig någonstans, påverka eller göra någonting, då hade jag ledsnat för länge sen. (Olsson)

I kontrast till ovanstående uttalande påpekar en annan respondent att det inte finns speciellt mycket utvecklingsmöjligheter på hans avdelning. Hen anser att utvecklingsmöjligheterna därmed inte har någon större påverkan kring valet att stanna kvar, det handlar snarare om känslan av frihet på den lediga tiden samt bra arbetskolligor. Samma respondent visar tydligt sin ambivalens kring utveckling i form av en kortare utbildning. Att gå en sådan utbildning kan vara ett sätt att nå en högre tjänst eller utvecklas i arbetet. En annan respondent förklarar att den egna personligheten avgör om utveckling i arbetet är viktigt, att vara kvar på samma tjänst hela livet är ingenting som hen strävar efter. Den personliga inställningen har istället gjort att respondenten ofta sökt sig till nya, utmanande tjänster. Det här visar återigen att det är olika för person till person, vilket några respondenter dessutom påpekar. Även Helldahl (2008) beskriver personlighetens betydelse i det individualistiska samhället, ett ansvar kring sin egen anställningsbarhet krävs för att inte hamna i en negativ spiral med bristande engagemang och initiativförmåga. Enligt Helldahls resonemang skulle respondenten som ofta sökt sig till nya tjänster möjligtvis kunna ses som den flexibla individen som strategiskt planerar sin karriär genom att byta arbete. Dess motpol skulle i så fall kunna vara respondenten som menar att

utvecklingsmöjligheter varken existerar eller intresserar. Samtidigt vet vi inte om respondenternas inställning beror på personlighet eller kanske förutsättningar i arbetet. Om utvecklingsmöjligheterna är små och omständigheterna kring att nå en annan tjänst är komplicerade, kan en medarbetares negativa inställning framstå som ett mer rationellt handlingsätt.

Då Hackman och Oldham (1976) menar att bland annat variation i arbetet behövs för att öka motivationen och därmed även arbetstrivseln, går en jämförelse att dra med respondenterna. Övervägande delen anser att variationen i arbetet är en starkt bidragande faktor till deras val att stanna på Trafikverket. En del respondenter värderar dessutom atmosfären på arbetet högt, det vill säga kollegor och stämningen i sig. Några andra värdesätter snarare tryggheten, roliga arbetsuppgifter, möjligheten till fritid utanför arbetet eller en öppen arbetsplats där det är högt i tak. Varierande åsikter om frågan har även Strand och Berg.

Det är väl därför man kan stanna eftersom det kommer nya uppdrag om man säger. (Strand)

Vi har en god stämning, bra kollegor, det är liksom möjligt att fråga om man har nån fundering eller är osäker, så att det finns liksom ett stöd hela tiden runt en. (Berg)

Respondenternas åsikter är olika i det här fallet, vilket visar på hur pass individuellt gensvaret på arbetsgivarens åtaganden är. Enligt både Jacobsen och Thorsvik (2008) samt Herzberg (Granberg 2003; Wilson 2008) bör arbetsgivare aktivt arbeta med att skapa en trivsamt miljö för medarbetarna för att på så vis motivera dem till att stanna kvar inom organisationen. Möjligtvis kan det här innebära att en allt tyngre vikt läggs vid medarbetarnas individuella åsikter kring vad en trivsamt miljö faktiskt innebär.

Vidare menar Lundgren (1996) att om medarbetare ska kunna utvecklas och prestera bättre bör även medarbetarsamtal hållas. Enligt respondenterna och Trafikverket själva hålls det en gång per år. Medarbetarsamtal är en del i personlig samt organisatorisk utveckling och är således viktigt för alla parter. Som Svensson förklarar är de samtalen viktiga men beroende på vilken chef som har medarbetarsamtalet ger det olika värde, vilket citatet nedan visar.

Ja det har varit lite olika på vilka chefer jag har haft ska jag vara helt ärlig

o säga. Vissa har använt den väldigt skarpt och till och med i lönesamtal använt den och tittat på vad har du gjort och vad har du inte gjort. För vissa har det nog varit en allmän deklARATION, det handlar väldigt mycket om hur ens egen chef vill använda den. (Svensson)

Engquist (1992) förklarar vidare att syftet med ett medarbetarsamtal är att chef och medarbetare ska lära känna varandra genom att ge och ta feedback, både positiv som negativ. På Trafikverket har medarbetarsamtalen ytterligare ett syfte, de ska mynna ut i en individuell utvecklingsplan, vilket förklaras djupare i nästa del.

4.4.1 Individuell utvecklingsplan

För att öka motivationen hos medarbetare menar Lundgren (1996) att arbetsgivaren bör se till att chefer håller återkommande medarbetarsamtal med sina anställda. Medarbetarsamtalen ska syfta till att medvetandegöra medarbetarens prestation och formulera mål till nästa tillfälle. Precis som Lundgren förklarar Engquist (1992) att det även ska leda till både personlig och organisatorisk utveckling. I Trafikverkets fall har ett verktyg i form av en individuell utvecklingsplan skapats för att lättare kunna planera och utveckla medarbetarnas kompetens. Våra respondenter ger olika syn på deras erfarenhet av den individuella utvecklingsplanen. Majoriteten ser den som ett sätt att få utbildningar och aktiviteter nedskrivna, en påminnelse om vad som ska göras eller vad de har kommit fram till med sin chef. Det påpekas också att dess positiva verkan beror på om chefen väljer att använda den som "ett skarpt verktyg" eller "en allmän deklARATION", precis som en av respondenterna uttrycker det. Nedan ges ett tydligt exempel på hur en av respondenterna tolkar den individuella utvecklingsplanen.

Alltså den kan man göra hur lätt och hur avancerad som man själv vill. Alltså beroende på vad man själv har för målsättning och vad man kommer överens om och så. Ehh... men jag tycker det är jättebra att det finns /.../ det är ju väldigt mycket upp till var och en vad man gör av den där egentligen. (Olsson)

Respondenterna är medvetna om den individuella utvecklingsplanens existens och syfte men däremot har de olika erfarenhet av dess bidrag till deras utveckling. Flertalet respondenter menar att den individuella utvecklingsplanen är något som chef och medarbetare endast ser till en gång per år. Det arbetas således inte aktivt med den individuella utvecklingsplanen under hela året. En av respondenterna förklarar även att den individuella utvecklingsplanen inte syns till på flera år. Någon uttrycker

vidare att inför varje medarbetasamtal tittar de på den individuella utvecklingsplanen och ser då om något glömts av eller inte fullgjorts. Respondenterna förklarar tydligt att den individuella utvecklingsplanen är beroende av medarbetarnas och chefernas personlighet och engagemang. Vissa använder den frekvent medan andra använder den i minsta möjliga mån.

I kommande avsnitt presenteras respondenternas känsla av utvecklingsmöjligheter på Trafikverket, det vill säga vad som erbjuds och hur möjligheterna ser ut på respondenternas avdelningar.

4.4.2 Nuvarande känsla av utvecklingsmöjligheter på Trafikverket

Flertalet respondenter förhåller sig positiva kring vad Trafikverket erbjuder i form av utvecklingsmöjligheter och karriärvägar. Enligt Theanderssons (2000) och Kugelbergs (2000) studier är just möjlighet till omväxling, avancemang, lärande och personlig utveckling vad yngre personer värdesätter i arbetet. Därmed bör rimligtvis arbetsgivare erbjuda ovanstående för att forma en alltmer uppskattad arbetsplats. En respondent beskriver nedan sin syn på utveckling inom Trafikverket.

Ja det är ju rent karriärmässigt, då är ju Trafikverket rätt tacksamma att ha och göra med, rent utvecklingsmässigt. På så sätt att du ska ges möjligheter för att du ska kunna utvecklas, du ska kunna byta tjänster. De främjar ju rörlighet, till skillnad från väldigt många andra företag. (Holm)

En respondent poängterar att det kan vara olika från person till person, vilket en annan av respondenterna bekräftar genom en beskrivning av sin avsaknad av utvecklingsmöjligheter. För en ambitiös medarbetare på Trafikverket, som hela tiden vill utvecklas, framkommer det att det kan uppstå ett vägskäl gällande utvecklingen inom organisationen. Då handlar valet antingen om ett internt avancemang som innebär orimliga anställningsförhållanden eller ett byte av arbetsgivare för att nå vidare utveckling. I nästa del synliggörs respondenternas erfarenhet av utveckling på Trafikverket.

4.4.3 Erfarenhet av utveckling inom Trafikverket

Respondenternas personliga erfarenheter av utveckling på arbetsplatsen handlar om ökad trygghet kring arbetsuppgifterna, nya utmaningar, erfarenhet av organisationsförändringar, ökat förtroende från arbetsgivaren, men framför allt utbildningar och internt avancemang. Däremot visar det sig att det finns vissa

negativa erfarenheter kring utveckling inom Trafikverket. Lind förklarar nedan sin syn på att hen har fått nya arbetsuppgifter.

Det har ju inte specifikt med mig att göra /.../ Så egentligen har ju arbetsgivaren inte hjälpt mig tycker jag. Att utvecklas. (Lind)

Även om inte samtliga respondenter är nöjda med Trafikverkets agerande gällande deras utveckling i arbetet, kan de alla se tillbaka på sin anställning under intervjun och beskriva hur de har utvecklats i sin roll genom ökad kunskap tack vare upprepade sysslor. I vissa fall handlar dock utvecklingen mer om en redan utstakad väg för vissa roller inom organisationen, snarare än en anpassning till medarbetarens egna önskemål, vilket Granberg (2003) menar att personalutveckling handlar om. Det vill säga att den specifika medarbetaren ska kunna utveckla sina färdigheter och skaffa sig nya.

4.5 Sammanfattning

Respondenternas uppfattning om vad utveckling i arbetet innebär skiljer sig åt, däremot är alla överens om att det handlar om att få möjlighet att prova på nya saker. En möjlighet till utveckling i arbetet är viktigt för respondenterna, majoriteten menar att det till och med utgör en bidragande orsak till valet att stanna på arbetsplatsen. Samtidigt spelar flera andra faktorer en stor roll för respondenternas arbetsmotivation, såsom möjligheten att tillföra någonting, att känna sig behövd, att ha frihet i arbetet och att en individuell anpassning ges.

5. Diskussion och slutsatser

Med grund i resultat och analys besvaras våra frågeställningar, rekommendationer formuleras och ett resonemang förs kring kritiska reflektioner. I följande avsnitt diskuteras exempelvis vad som kan ligga bakom missnöje och motivation i arbetet samt hur respondenterna uppfattar tillvaron och hur de agerar i relation till den rådande trenden i arbetslivet. Avslutningsvis ges även förslag på vidare forskning.

5.1 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte med den här studien var att undersöka en grupp yngre medarbetare som har arbetat en längre tid hos sin nuvarande arbetsgivare. Vi intresserade oss särskilt för respondenternas syn på värdet av utvecklingsmöjligheter i arbetet och hur det

relaterades till deras långa anställningstid. I studien utgick vi mer specifikt från följande frågeställningar.

- Hur ser våra respondenter på utveckling i arbetet?
- Hur ser våra respondenter på betydelsen av utvecklingsmöjligheter gällande valet att stanna kvar på Trafikverket?
- Vad anser våra respondenter att Trafikverket har gjort för att påverka valet att stanna kvar på Trafikverket och hur ser de på de här insatserna?

I kommande tre avsnitt för vi en diskussion kring vår nämnda problemformulering utefter ovanstående frågeställningar.

5.1.1 Hur ser våra respondenter på utveckling i arbetet?

Respondenternas definition av utveckling i arbetet skiljer sig åt mellan varandra, vilket även speglar den teori och tidigare forskning som vi har gått igenom. Däremot är alla respondenter av den uppfattningen att de utvecklas genom att få prova på nya saker. Det skulle kunna ses som ett sätt att nå teorins gemensamma nämnare, det vill säga en förbättring av färdigheter. Genom att få prova på nya saker kan de färdigheter som redan existerar förbättras och på så vis resultera i en utveckling.

Då respondenterna nämnde flera andra exempel på vad utveckling betyder för dem, kan det finnas vissa svårigheter för en arbetsgivare att forma en gemensam strategi för medarbetarnas utveckling på arbetsplatsen. Eftersom respondenterna menar att det kan handla om exempelvis deltagande i nätverk, nya utmaningar, kunskapsutbyte mellan kollegor, mer ansvar eller nya arbetsuppgifter, drar vi slutsatsen att det kan finnas ännu fler betydelser bland andra medarbetare. Därför behövs troligtvis ett starkt individuellt fokus kring arbetet med att förbättra utvecklingsmöjligheterna där arbetsgivaren bör utgå från varje medarbetares behov och önskemål. Med ett sådant tillvägagångssätt kan även medarbetarnas olika syn på utvecklingsmöjligheter tillgodoses. Majoriteten av våra respondenter klargjorde att utveckling i arbetet är väldigt viktigt för dem, samtidigt som vissa poängterade att de uppskattar de stunder då arbetet framskrider på ett oförändrat sätt.

De som håller sig anställningsbara, genom att exempelvis utvecklas i arbetet, möts av ökade möjligheter och får en känsla av större frihet (Allvin m.fl 2006). Eftersom våra

respondenter har arbetat på Trafikverket en relativt lång tid är det möjligt att de reflekterar kring sin anställningsbarhet, med stor sannolikhet vill de fortsätta vara de privilegierade i det nya arbetslivet. Den respondent som sökt arbeten utanför Trafikverket är ett tydligt exempel. Genom en bekräftelse på sitt värde hos andra arbetsgivare uppstår en trygghet i vetskapen om att möjligheterna och friheten finns runt hörnet om så önskas. Respondentens agerande kan ha varit en följd av rädslan för en minskad anställningsbarhet på grund av flertalet år hos samma arbetsgivare.

5.1.2 Hur ser våra respondenter på betydelsen av utvecklingsmöjligheter gällande valet att stanna kvar på Trafikverket?

Majoriteten av våra respondenter förklarade att utvecklingsmöjligheter inom Trafikverket har betytt mycket för deras val att stanna. För att utvecklingsmöjligheterna ska vara av största betydelse för att stanna kvar menar respondenterna att en individuell anpassning behövs. Kan en satsning på utvecklingsmöjligheter i relation till varje individs önskemål möjligen göra att medarbetarna stannar längre inom organisationen?

Lindgren m.fl. (2004) menar att medarbetare som byter arbete ofta ges möjlighet till en snabb karriär, omväxling och utvecklingsmöjligheter, vilket vidare leder till ett mer innehållsrikt liv. Kanske får våra respondenter ett innehållsrikt liv genom de olika utvecklingsmöjligheter som erbjuds på Trafikverket och därmed också väljer att stanna kvar. Kan det värderas lika högt att byta arbete internt som externt? I så fall finns inget behov av att byta arbete för att få ett mer innehållsrikt liv som Lindgren m.fl. menar. Är det möjligtvis så att respondenterna går emot trenden som Sennett (1999), Lindgren m.fl. (2004) och Allvin m.fl. (2006) betonar, det vill säga att erhålla ett kortsiktigt fokus? Respondenternas val att stanna inom organisationen behöver inte nödvändigtvis betyda att de hela tiden har haft ett långsiktigt fokus. Eventuellt har alla respondenterna snarare haft ett kortsiktigt fokus, men hela tiden blivit erbjudna någon form av utveckling vilket således har gjort att de stannat kvar inom organisationen. Vårt resultat tyder just på att ingen av respondenterna medvetet har planerat att stanna en längre tid.

Maslow (Larsen & Buss 2008) diskuterar betydelsen av självförverkligande, vilket kopplas till Herzbergs (Granberg 2003) tankar om motivationsfaktorer där utvecklingsmöjligheter är en av dem. Om respondenterna får tillräckligt med

utveckling i arbetet finns en chans att de når vad Maslow beskriver som självförverkligande. Våra respondenter har dock delade meningar vad gäller utvecklingens betydelse i arbetet, vilket återigen syftar till att Trafikverket bör se till individerna istället för kollektivet.

5.1.3 Vad anser våra respondenter att Trafikverket har gjort för att påverka valet att stanna kvar på Trafikverket och hur se de på de här insatserna?

Våra respondenter förklarade att Trafikverket till viss del har påverkat valet att stanna kvar på arbetsplatsen genom goda anställningsvillkor, bra lön, god stämning mellan kollegor, organisationskultur, förtroende, frihet och mycket variation. Även om några hade svårt att direkt förklara vad Trafikverket har gjort för dem framkom ändå flertalet orsaker under intervjuens gång. Det faktum att respondenterna hade svårt att förklara vad Trafikverket har gjort för att påverka valet att stanna kvar, kan tyda på en otydlighet i kommunikationen från Trafikverkets sida. Vi menar att det finns en risk att Trafikverket inte har beskrivit tillräckligt tydligt vad de egentligen gör för sina medarbetare. Ett annat scenario kan även vara att Trafikverket har satsat mer kraft och resurser på vissa medarbetare och mindre på andra. Om så är fallet är det förståeligt att vissa respondenter visade större tveksamhet till vad Trafikverket faktiskt har gjort för att påverka respondenternas val att stanna kvar på arbetsplatsen. Samtidigt skulle det kunna vara så att respondenterna vill framhäva att deras eget agerande har tagit dem dit de är idag, istället för att visa tacksamhet till Trafikverket.

Vad gäller Hackman och Oldhams (1976) modell har majoriteten av våra respondenter hög grad av alla dimensioner som finns i den. Eftersom majoriteten anser sig ha ett meningsfullt arbete, en frihet att ta sig an arbetsuppgifter på valfritt sätt och får ständig feedback kan det vara något som Trafikverket ligger bakom. Vi anser att Trafikverket på något sätt har påverkat respondenternas val att stanna relativt länge. Det här menar vi görs genom att skapa ett meningsfullt arbete för medarbetarna, ge dem frihet i arbetet och hela tiden verka för att feedback ska vara en del i det rutinmässiga arbetet. Om respondenterna hade uttryckt sig om att de inte anser sig ha en hög grad av dimensionerna, hade de då varit mer missnöjda? Eller alternativt, hade de ens varit kvar på Trafikverket då?

Vidare framkom, som vi tidigare nämnt i resultat och analys, att alla utom en av våra respondenter anser sig vara motiverade i arbetet. Majoriteten av respondenterna

nämnde bland annat att ansvar och utvecklingsmöjligheter är två bidragande orsaker till deras motivation. Den respondent som inte känner sig motiverad i det dagliga arbetet nämnde även sitt missnöje med ledningen på avdelningen. Ledningen som enligt Herzberg (Wilson 2008) tillhör hygienfaktorerna är av stor vikt för att nå en acceptabel nivå i sitt arbete. Om ledarskapet förändras och blir bättre kanske respondentens missnöje försvinner? Det behöver dock inte innebära att motivationen höjs. Om tanken är att motivationen ska höjas ska även hänsyn tas till de olika motivationsfaktorerna. Vi är medvetna om att det kan finnas många bakomliggande orsaker till missnöje, exempelvis dålig arbetsmiljö, dåliga arbetsvillkor eller lön. Ett möjligt scenario skulle dock kunna vara att ledningen är orsaken till respondentens missnöje. Frågan är vad som har bidragit till respondentens långa anställning? Har problemet med ledningen kommit på senare tid? Är ledningen det faktiska problemet eller finns det andra bakomliggande orsaker?

Som vi tidigare nämnt lyfte majoriteten av respondenterna fram att utveckling är av stor vikt. De menar att den individuella utvecklingsplanen till viss del har hjälpt dem att utvecklas och därmed också gjort att respondenterna valt att stanna kvar på Trafikverket. Dock förklarade respondenterna samtidigt att det är de själva som driver den individuella utvecklingsplanen framåt. Även Trafikverket menar att det är medarbetarnas drivkrafter som avgör graden av utveckling. Om arbetet med den individuella utvecklingsplanen blir lyckat, är det då tack vare Trafikverkets eller medarbetarens agerande? Vi ser den individuella utvecklingsplanen som ett försök från Trafikverkets sida att förbättra utvecklingsmöjligheterna och därmed på sikt behålla medarbetarna inom organisationen. Frågan är om det är rätt att lägga över ansvaret på medarbetarna?

5.1.4 Sammanfattning

Avslutningsvis vill vi återknyta till diskursen som gör gällande att människor ofta bör byta arbete för att utvecklas och växa som individer samtidigt som det ökar anställningsbarheten. Resultatet i vår studie visar att majoriteten av respondenterna är medvetna om vikten att vara anställningsbar och att det idag är mer fokus på individen än kollektivet. Teorin gör gällande att individerna ska vara flexibla och öppna för att påbörja nya arbeten för att på så vis bli anställningsbara. En av våra respondenter har testat sitt värde genom att söka andra tjänster men inte åta sig dem.

Kanske är det fler medarbetare som använder sig av den metoden för att se över sitt värde och på så vis bekräfta sin anställningsbarhet. Som vi tidigare har diskuterat tror vi att det finns en möjlighet att medarbetarna på Trafikverket bibehåller sin anställningsbarhet inom Trafikverket istället för att göra det genom att byta arbete externt. Resultatet visar att respondenterna värdesätter utveckling i arbetet, samt att majoriteten av respondenterna får möjlighet att utvecklas på Trafikverket. Vi menar att det här tyder på att respondenterna hela tiden bibehåller sin anställningsbarhet, trots att de är kvar på samma arbetsplats längre än vad den rådande trenden anser är rimligt utifrån diskursen att ständigt byta arbete för att utvecklas.

5.2 Rekommendationer

För att kunna förbättra arbetet med intern Employer Branding anser vi att det är av stor vikt att uppmärksamma den nuvarande personalens åsikter i den mån det är möjligt. Våra respondenter gav en del förslag på vad de önskar Trafikverket kan göra bättre. Förslagen handlar dels om att Trafikverket borde fokusera mer på varje individ istället för att se till att erbjuda kollektivet utvecklingsmöjligheter, dels om att förbättra ledarskapet. Jacobsen och Thorsvik (2008) betonar också hur viktigt det är att se medarbetarna som unika individer med individuella behov. Trafikverket bör därmed arbeta för en mer individuell anpassning i arbetet, både gällande arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter eller andra faktorer som motiverar och driver medarbetarna framåt. Vårt resultat tyder på att motivationsfaktorerna värderas olika för olika respondenter. Kanske bör arbetsgivaren satsa mer på utvecklingsmöjligheter för vissa medarbetare och för andra medarbetare bör energin riktas mot motivationsfaktorer som spelar större roll för dem. En individuell anpassning tror vi leder till en större chans att medarbetarna stannar kvar inom Trafikverket, vilket torde vara någonting som Trafikverket strävar efter.

Vi anser att förbättringar bör göras gällande den individuella utvecklingsplanen för att få in den mer i det rutinmässiga arbetet. Som en av våra respondenter förklarade har den individuella utvecklingsplanen inte använts eller synts till på flera år. En annan respondent betonade vikten av chefens och medarbetarens engagemang för att medarbetarsamtalet ska bli bra samt för att den individuella utvecklingsplanen ska bli värdefull. Vi menar att det är av vikt för Trafikverket att få ett mer kontinuerligt arbete med både medarbetarsamtalet och den individuella utvecklingsplanen. En av

respondenterna förklarade att den individuella utvecklingsplanen endast ses till en gång per år, det vill säga inför medarbetarsamtalet, vilket vi anser är för lite. Vi menar att arbetet med den individuella utvecklingsplanen borde pågå under hela året. Således kan den följas upp inom rimlig tid för att säkerställa att det som bestämdes under medarbetarsamtalet också har fullgjorts.

Enligt Lindgren m.fl. (2004) ses ett byte av arbetsgivare idag som en möjlighet till ett mer innehållsrikt liv. Individuer lämnar en arbetsplats för en annan för att kunna utvecklas och ta ett karriärmässigt steg framåt. Om en arbetsgivare ska kunna behålla sin konkurrenskraft gällande kompetenta medarbetare bör arbetsgivaren tillgodose medarbetarnas behov av utvecklingsmöjligheter. Vi menar att ett sätt att tillgodose det här behovet skulle kunna vara genom ett ökat samarbete med andra organisationer, där medarbetare tillåts arbeta på en annan arbetsplats under en period, för att därefter återvända till Trafikverket. Genom att vidga sina vyer kan medarbetare få möjlighet att prova på nya saker. Eftersom just möjligheten att prova på nya saker var någonting som alla våra respondenter kopplade samman med utveckling i arbetet, tror vi att medarbetares behov av utvecklingsmöjligheter därmed kan ha stor chans att tillgodoses.

Vidare vill vi rekommendera Trafikverket till att kontinuerligt arbeta med det som Herzberg (Granberg 2003, Wilson 2008) kallar för hygienfaktorer, det vill säga ledning, löner, personalpolitik och arbetsvillkor. Vi menar att det är viktigt att aktivt arbeta med hygienfaktorerna eftersom det är de som avgör om medarbetarna vantrivs eller känner att de har en så kallad acceptabel trivselnivå. Motivationsfaktorer är också av stor vikt, dock menar Herzberg att arbetsgivare alltid ska ha tillgodosett hygienfaktorerna innan de försöker beakta motivationsfaktorerna, som handlar om prestation, erkännande, arbetsuppgifter, ansvar och utvecklingsmöjligheter.

Avslutningsvis vill vi även rekommendera Trafikverket att se över tydligheten i sin interna kommunikation gällande vad de gör för sina medarbetare. Det här baseras på det faktum att respondenterna hade svårt att uttrycka vad Trafikverket faktiskt har gjort för att påverka valet att stanna kvar. Dock framkom flertalet exempel under intervjuens gång, vilket kan tyda på att Trafikverket faktiskt har påverkat respondenterna men att de inte alltid har förstått det. Medvetandegörs vad

Trafikverket gör för medarbetarna tror vi att de eventuellt värdesätter sin arbetsgivare mer samt att de kommer vilja stanna längre inom organisationen.

5.3 Kritiska reflektioner

Som utomstående parter hade vi inte möjlighet att själva använda oss av Trafikverkets interna datasystem, utan tog hjälp av vår kontakt på HR-avdelningen som gjorde ett urval åt oss. Genom det tillvägagångssättet kunde en fullständig anonymitet inte garanteras eftersom HR-avdelningen varit med i framtagningen. Med mer tid till studien hade vi kanske kunnat lägga mer energi på urvalet och därmed ökat anonymiteten.

Vår strävan genom arbetets gång har hela tiden varit att komma i kontakt med en grupp yngre människor som har arbetat en längre tid hos samma arbetsgivare. Ett mer noggrant urval, i samband med en större studie, skulle möjligtvis kunnat fånga de allra tydligaste exemplen på vad som motsäger sig diskursen om att yngre generationer byter arbete väldigt ofta. I så fall skulle man eventuellt fått fram organisationens yngsta medarbetare med de allra längsta anställningstiderna. Det hade varit intressant att ringa in hur de allra tydligaste undantagen ser på utveckling i relation till deras anställningstid.

I en större studie kunde det även funnits möjlighet att få fram en urvalsgrupp med ett bredare spektra gällande ålder och anställningstid. Därmed hade det varit genomförbart att dra vissa generaliserande slutsatser, vilket vi valt att inte göra i den här studien. Vi är medvetna om att våra respondenters åsikter och tankar endast utgör ett exempel på hur det kan förhålla sig. Vidare anser vi att det är viktigt att nämna att den ovan nämnda diskursen i det nya arbetslivet är någonting som vi alla är en del av, även våra respondenter. Det är således möjligt att respondenterna formulerade sig på ett sätt under intervjuerna som de vet faller sig lämpligt i studiens sammanhang. Den rådande trenden kan ha påverkat respondenternas svar på så vis att de uttryckte sig som mer flexibla individer med större fokus på rörlighet.

Tidsaspekten i studien kan även ha påverkat vår insamling av teori och tidigare forskning. Även om vi har strävat efter att grundligt gå igenom vad som tagits fram inom området, finns det en viss risk att vi har missat något material.

5.4 Vidare forskning

För att få djupare förståelse för vårt syfte och våra frågeställningar föreslår vi en kvantitativ undersökning som bygger på vår studie. Det skulle kunna leda till att lättare göra generaliseringar samt få en ökad förståelse för hur situationen ser ut på hela Trafikverket. Det skulle även vara intressant att göra denna undersökning på ett större privat företag för att se om det finns skillnader i resultatet i jämförelse till en statlig myndighet som Trafikverket.

Ett annat område som vi anser skulle kunna vara av intresse är att undersöka om det finns risk att anställningsbarheten minskar när man inte byter arbetsgivare. Hur kan medarbetare och arbetsgivare arbeta förebyggande mot just den problematiken, om det är en problematik? Ytterligare en tanke är huruvida medarbetares utbildningsgrad påverkar svaren? Om så är fallet vore det intressant att urskilja det i framtida forskning kring ämnet.

Referenslista

- Ackerman, C., (2008). *Chefen och medarbetaren : tankar om personlig utveckling och samspel på arbetsplatsen*. Stockholm: Ekerlid.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, vol 3:77-101.
- Engquist, A. (1992). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Kristianstad: Rabén & Sjögren.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2004). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts juridik AB.
- Fackförbundet ST 2008-04-09. *Fler drömjobb i staten! Ungas krav – STs förslag*.
- Greenhaus, H.J., Callanan, G.A., Godshalk, V.M. (2000). *Career Management*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Granberg, O., (2003). *Personaladministration och organisationsförändring*. Stockholm: Natur & Kultur
- Hackman, J., R., Oldham, G., R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, vol 16:250-279.
- Helldahl, P. (2008). *Hopp-Jerkas återkomst? Synen på arbetskraftens rörlighet från 1940 till idag*. Mälardalens Högskola.
- Irving, J.A., Williams, D.I. (1999). Personal growth and personal development: Concepts clarified. *British Journal of guidance and counselling*, vol. 24 No 4:517-526.
- Jacobssen, D. I., (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnson, M., Chadwick., A. (2009). Today's Workplace is. *Financial Executives International*, april 2009:34-39.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kirpal, R. S., (2011). *Labour market flexibility and individual careers*. Series Editor's Introduction. New York: Springer.
- Kugelberg C. (2000). Young adult life with and without limits. Different discourse around becoming adult among Swedish young people. *Young*, vol 8:36-53.

Larsen, R.M., Buss, D.M (2008). *Personality Psychology. Domains of knowledge about human nature*. New York: McGraw-Hill Companies.

Lindgren M., Packendorff J., Wåhlin, N. (2004). *Resa genom arbetslivet. Om människors organisationsbyten och identitetsskapande*. Malmö: Academia Adacta AB.

Lundgren, K., (1996). *Livslångt lärande: praktisk teori om lärandets ekonomi*. Stockholm: Nerenius & Santéus.

Sandberg, F. (2009). Validering och anställningsbarhet. I: Berglund, F., Fejes, Andreas (red). *Anställningsbarhet – Perspektiv från utbildning och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.

Sangster, C. (2000). *Planning and organizing personal and professional development*. Cambridge: Gower.

Sennett, R., (1999). *När karaktären krackelerar : personliga konsekvenser av att arbeta i den nya kapitalismen*. Stockholm: Atlas.

Statistiska centralbyrån. *Utveckling och flöden på arbetsmarknaden*. AM 32 SM 0202.

Theandersson, C. (2000). *Jobbet – för lön, lust eller andra värden*. Göteborg: Monograph from the department of sociology, Göteborg University.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Veteranförlaget.

Wilson, F., (2008). *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion*. Malmö: Liber.

Wolvén, L-E, (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Internetkällor

Trafikverket. 2010a. Förmåner. <http://www.trafikverket.se/Jobb-och-framtid/Jobba-hos-oss/Formaner/> (Hämtad 2012-05-03).

Trafikverket. 2010b. Karriär. <http://www.trafikverket.se/Jobb-och-framtid/Jobba-hos-oss/Karriar/> (Hämtad 2012-05-03).

Trafikverket. 2012. Snabbfakta om Trafikverket. <http://www.trafikverket.se/Om-Trafikverket/Trafikverket/Snabbfakta-om-Trafikverket/> (Hämtad 2012-05-03).

Bilaga 1 - Informationsmail

Hej,

Att utvecklas i arbetet – vi vill veta hur du tänker kring din situation. Vilka är dina förväntningar på framtiden inom Trafikverket? Vad driver dig framåt i ditt arbete?

Vid vår sista termin på personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet, skriver vi examensarbete i samarbete med Trafikverket och är nu på jakt efter intervjupersoner. Vår tanke är att undersöka hur en grupp personer ser på sin utveckling och sina möjligheter till ett fortsatt arbete inom organisationen.

Trafikverket önskar genom vårt arbete att få ytterligare input och bidrag till hur och vad Trafikverket kan förbättra och utveckla i arbetet kring att vara en attraktiv arbetsgivare för er medarbetare.

Vi vore väldigt tacksamma över att få träffa dig för att diskutera ovanstående områden. Intervjun kommer ta ca 45-60 minuter och inget förarbete krävs från din sida. Vi kommer höra av oss i slutet av v. 13 alternativt början av v.14 för att se om intresse finns.

Hälsningar,

Celie Weinhöfer och Johanna Schäfer

Studenter på personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet

Bilaga 2 - Intervjuguide

Uppvärmningsfrågor:

- Vad jobbar du med?
- Hur länge har du arbetat här?
- Hur hamnade du på den här arbetsplatsen?
- Har du samma anställning som då du började din anställning?
- Trivs du? (varför/varför inte)
- Vad gillar du med den här arbetsplatsen?
- Vad är viktigt för dig med ett arbete?

Drivkrafter:

- Hur meningsfullt tycker du att ditt arbete är? Utveckla.
- På en skala från 1-10, hur pass väl känner du att du kan påverka vilka arbetsuppgifter som hamnar på ditt bord?
- Kan du ge exempel på hur du brukar få feedback av din chef?
- Kan du nämna någon gång då du känt dig mer engagerad är vanligt i ditt arbete?
 - Vad gjorde att du blev så pass engagerad? (Uppgifter, ansvar)
 - Hur ser du att din arbetsgivare möjliggjorde det här? (önskemål)
 - Är det någonting annat som du skulle vilja att din arbetsgivare gör för att du ska bli mer engagerad i arbetet?

Utvecklingsmöjligheter:

- Vad betyder utveckling i arbetet för dig?
 - Hur viktigt är det för dig?
- Hur har du utvecklats sedan du började arbeta inom Trafikverket? (ansvar, uppgifter)
 - Hur då? Hur kändes det?
- Vad ser du dig själv jobba med om 2-3 år? (Möjligt scenario)
 - Vad tror du är anledningen till det?

Arbetsgivarens bemötande:

- Kan du beskriva (så detaljerat som möjligt) en situation där du känner att Trafikverket hjälpt dig att utvecklas?
- Hur ser du på den individuella utvecklingsplanen?
 - Kan du ge exempel på vad ni har kommit fram till i den individuella utvecklingsplanen?
 - Hur bidrar den individuella utvecklingsplanen till din utveckling?

Stanna kvar/Byta arbetsgivare

- Vad vill du jobba med om 2-3 år? (Drömscenario?)
 - Vad anser du att din arbetsgivare behöver göra för att du ska nå dit? (önskemål)

- Vad har påverkat ditt val att stanna kvar på Trafikverket?
 - Har arbetsgivaren på något sätt påverkat ditt val att stanna kvar på Trafikverket?

- På en skala från 1-10, hur stor inverkan har dina möjligheter till utveckling i arbetet på din vilja att stanna kvar hos arbetsgivaren?
 - Hur kommer det sig?

Avslutande frågor:

- Vi har inga fler frågor, känner du att du vill tillägga eller förtydliga något?
- Är det okej att vi kontaktar dig om vi har några ytterligare frågor?
- Vill du ta del av vårt resultat sedan? Mailadress?