GENERATION Y TRÄDER IN
– HUR KAN FÖRETAG MOTIVERA OCH
BEHÅLLA EN GENERATION SOM STÄNDIGT ÄR
PÅ VÄG NÅGONSTANS?

Examensarbete – Civilekonom
Företagsekonomi

Anna Johnson
Carolina Vidén

2017: VT2017CE06
Förord

Att skriva examensarbete har varit både en lärorik process och en känslomässig storm. Vi har tillsammans gått igenom både toppar och dalar, vilket lett oss fram till där vi är idag. Vi har berikats med både ny kunskap och möten med nya inspirerande människor, men framförallt har vi haft väldigt roligt!

Vi vill tacka den studerade organisationen för att vi fått inblick i er verksamhet och fått lära oss mer om vad det är just ni gör. Vi vill tacka alla chefer och medarbetare för att ni ställt upp och gett oss er tid och värdefull information. Vi vill också tacka vår handledare Roy Liff för att alltid ha varit tillgänglig, förmedlat bra respons och en givande handledning. Vi vill även tacka våra klasskompisar Linn och Lina, som tillsammans med oss utgjort en handledningsgrupp av bästa slag. Tack för ert stöd, medkänsla och motivation!

Slutligen vill vi tacka alla de människor och företag utanför studien och högskolan som visat intresse för vårt uppsatsämne och bekräftat att vårt bidrag är viktigt.

Vi har haft fyra fantastiska år på Högskolan i Borås och tar nu med oss minnen för livet. Uppsatsen är det sista vi gör på vår utbildning och snart är vi klara civilekonomer!

Borås Maj 2017

Anna Johnson Carolina Vidén

_________________________________________  _____________________________________
Abstract
Generation Y enters the labor market with distinctive characteristics, expectations and needs, resulting in the tendency to change workplaces more frequently than previous generations. Managers and leaders must thus develop a new understanding of how they should work to keep younger employees in order to avoid the risk of losing the company's most important asset, knowledge.

There has been extensive research in the past about how organizations work with knowledge retention. There is also a lot of research about the new generation's characteristics. We find, however, that there is lack of research in how organizations will utilize the knowledge that is likely to disappear when the new generation enters the labor market. The study aims therefore to seek explanation of the factors that can facilitate the conditions within the studied organization to retain the younger generation's employees, so that the company is undergoing the risk of losing essential knowledge.

The study has been conducted through an abductive approach, where theory and empirics were collected according to the course of the study. Empirics has been collected in the form of a case study, in which semistructured interviews were conducted at a multinational, former Swedish-owned technology and production company, active in the automotive industry, located in the Gothenburg area. Even though the organization turned out to be relatively good at utilizing and motivating the younger employees at this time, should it not be taken for granted. We have developed a few important conclusions as guidance for the future; Firstly, the primary incentives that motivate employees of generation Y in the study organization are development opportunities, stimulating tasks, a fun work environment and a balance between working life and privacy; And secondly, generation Y's perception of time differs with the other generations; Finally, managers and leaders need to identify the tasks that are motivated internally for the younger employees, to best satisfy them.

This thesis is written in Swedish.

Keywords: Generation Y, Knowledge Retention, Leadership, Careers, Self-determination theory, Motivation.
Sammanfattning

Generation Y intar arbetsmarknaden med särskiljande egenskaper, förväntningar och behov, vilket resulterat i ett mer frekvent byte av arbetsplats än vad tidigare generationer gjort. Chefer och ledare måste således utveckla ny förståelse för hur de skall arbeta med att behålla de yngre medarbetarna, för att undgå risken att förlora företagets viktigaste tillgång, kunskapen.

Det finns sedan tidigare omfattande forskning kring hur organisationer arbetar med kunskapsbevaring och dessutom mycket forskning kring den nya generationens egenskaper. Vi upplever däremot att det saknas forskning kring hur organisationer skall ta tillvara på den kunskap som riskerar att försvinna när den nya generationen träder in på arbetsmarknaden. Studien syftar till att söka förståelse i vad det är som gör att medarbetare från generation Y är villiga att stanna kvar inom den studerade organisationen tillräckligt länge för att organisationen skall få möjlighet att ta tillvara på kunskapen.

Utförandet av studien har skett genom en abduktiv ansats, där teori och empiri samlats allt efter studiens gång. Insamling av empiri har skett i form av en fallstudie, där semistrukturerade intervjuer genomförts på ett multinationellt, tidigare svenskägt, teknik- och produktionsföretag, verksamma i bilindustrin, placerat i Göteborgsområdet. Trots att det visade sig att organisationen i dagsläget är relativt duktig på att ta tillvara på och motivera de yngre medarbetarna, kan de inte ta det förgivet. Vi har kommit fram till ett par viktiga slutsatser som vägledning inför framtiden; det första är att utvecklingsmöjligheter, stimulerande arbetsuppgifter och en balans mellan arbetsliv och privatliv är de primära incitamenten som motiverar medarbetare från generation Y i den studerade organisationen; för det andra skiljer sig generation Ys tidsuppfattning från övriga generationer. Slutligen behöver chefer och ledare identifiera de arbetsuppgifter som är inre motiverade för de yngre medarbetarna, för att på bästa sätt hålla dem tillfredsställda.

**Innehållsförteckning**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kapitel</th>
<th>Titel</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Inledning</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1</td>
<td>Problemdiskussion</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2</td>
<td>Syfte &amp; forskningsfrågor</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2.1</td>
<td>Syfte</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2.2</td>
<td>Forskningsfrågor</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2.3</td>
<td>Studieområde</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3</td>
<td>Studiens disposition</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Litteraturoöversikt</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1</td>
<td>Kunskapsbevaring</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2</td>
<td>Den tidigare problematiken kring kunskapsbevaring</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.1</td>
<td>Pension</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.2</td>
<td>Personalomsättning (Employee turnover)</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3</td>
<td>Lösningar</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.1</td>
<td>Kortsiktiga lösningar för att undvika förlust av kunskap</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.2</td>
<td>Långsiktiga lösningar för att undvika förlust av kunskap</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4</td>
<td>Det tillkommande problemet</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4.1</td>
<td>Vilka är de?</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4.2</td>
<td>Motiv och drivkrafter</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4.3</td>
<td>Förvänntningar på arbetsplatsen</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4.4</td>
<td>Incitament för att behålla generation Y längre</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Teoretisk referensram</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1</td>
<td>Self-determination theory (SDT)</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.1</td>
<td>Inre motivation</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.2</td>
<td>Yttre motivation</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.3</td>
<td>Relationen mellan den inre och yttre motivationen</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Metod</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1</td>
<td>Forskningsmiljö</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2</td>
<td>Design</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3</td>
<td>Forskningsansats</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4</td>
<td>Insamling av data</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4.1</td>
<td>Studiemiljö</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4.2</td>
<td>Intervju och transkribering</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5</td>
<td>Urval</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5.1</td>
<td>Val av respondenter</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5.2</td>
<td>Tillvägagångssättet för val av respondenter</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5.3</td>
<td>Benämning av respondenter</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5.4</td>
<td>Respondenter</td>
</tr>
<tr>
<td>4.6</td>
<td>Analys av datamaterial utifrån den teoretiska referensramen</td>
</tr>
<tr>
<td>4.7</td>
<td>Trovärdighet och autenticitet</td>
</tr>
<tr>
<td>4.8</td>
<td>Etisk reflektion</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Resultat</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1</td>
<td>Vilka är de?</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1.1</td>
<td>Generation Ys beskrivning</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1.2</td>
<td>Chefernas uppfattning</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2</td>
<td>Förvänntningar på arbetsplatsen</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2.1</td>
<td>Generation Ys uppfattning</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2.2</td>
<td>Chefernas uppfattningar</td>
</tr>
<tr>
<td>5.3</td>
<td>Motiv och drivkrafter</td>
</tr>
<tr>
<td>5.3.1</td>
<td>Generation Ys uppfattning</td>
</tr>
<tr>
<td>5.3.2</td>
<td>Chefernas uppfattning</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Analys</td>
</tr>
<tr>
<td>6.1</td>
<td>De grundläggande behoven</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1 Inledning


“[...] Alla kommer inte att förstå det, och en del kommer att inse för sent att de nog borde ha tagit generation Y på allvar.”

(Parment 2008, s20)

1.1 Problemdiskussion


Kunskap har länge setts som en av de mest väsentliga tillgångarna som företag besitter, men dess historia har förändrats över tiden (Rowley 1999). Tidigare forskning har lyft problematiken kring att bevara och ta tillvara på kunskap som riskerat att försvinna då medarbetare av olika
anledningar bytt arbetsgivare och därför slutat (Levy 2011). Det finns forskningsresultat som föreslår olika typer av lösningar till den tidigare problematiken, både på kort - och lång sikt. Lösningarna är bland annat att ta tillbaka medarbetare efter pensionsälder (Levy 2011); plocka in experter från utlandet (Oberoi & Lin 2006); locka med motivationsfaktorer så som högre lön (Chapione 2015); förbättra lagringsmöjligheter av kunskap i datoriserade program (Faucher, Everett & Lawson 2008); utveckla organisationskulturer som främjar kunskapsdelning; och förbättra det rådande ledarskapet så att medarbetares kunskap på så vis ska bli lättare att ta tillvara på (Al Saifi 2015; Rowley 1999).


1.2 Syfte & forskningsfrågor
Problematicen med att generation Y inte stannar tillräckligt länge på en och samma arbetsplats och därför skapar svårigheter i organisationers arbete med att bevara kunskap, är i vår vetskap ingenting som presenterats i tidigare forskning. Den här studien skrivs därför som ett bidrag till att fylla kunskapsluckan i forskningen.

1.2.1 Syfte
Studien syftar till att söka förståelse i vad det är som gör att medarbetare från generation Y är villiga att stanna kvar inom den studerade organisationen tillräckligt länge för att organisationen skall få möjlighet att ta tillvara på kunskapen.

1.2.2 Forskningsfrågor
1. Vilka incitament gör att generation Y kan tänka sig göra karriär inom den studerade organisationen?
2. Vad kan den studerade organisationen göra för att lättare behålla de yngre medarbetarna?

1.2.3 Studieområde
1.3 Studiens disposition

2 Litteraturöversikt

2.1 Kunskapsbevaring


2.2 Den tidigare problematiken kring kunskapsbevaring
Kunskapsbevaring (knowledge retention) handlar i stora drag om att ta tillvara på den kunskap som försvinner från organisationer då kompetenta medarbetare av olika anledningar slutar. Tidigare forskning tar huvudsakligen upp två övergripande anledningar till kunskapsförlust. Den ena är en stor åldrande generation som nu är på väg att nå pensionsålder och den andra orsaken är kunskapslösning på grund av personalomsättning, som kan orsakas av flera olika anledningar (Urbancová & Linhartová 2011).

2.2.1 Pension

2.2.2 Personalomsättning (Employee turnover)

### 2.3 Lösningar

#### 2.3.1 Kortsiktiga lösningar för att undvika förlust av kunskap

**Age management**


**Kompetens utanför landet (braingaining)**


**Extern expertis**

med kompetens i form av konsulter är också att kunskapen återigen kommer att försvinna om man inte lyckats ta tillvara på den kompetens konsulten besitter (Kakabadse, Louchart & Kakabadse 2006).

2.3.2 Långsiktiga lösningar för att undvika förlust av kunskap


System som lösning


Kultur som lösning

Tidigare motivationsfaktorer


2.4 Det tillkommande problemet


2.4.1 Vilka är de?

"Generation Y är utan tvekan tillräckligt annorlunda för att de ska ges en egen generationsbeteckning och de kommer att bete sig annorlunda än vad de tidigare generationerna gjort." (Parment 2008, s.20)


2.4.2 Motiv och drivkrafter


2.4.3 Förväntningar på arbetsplatsen


“Positions and titles mean little to this generation. Rather, the person who has hands-on knowledge and who can help them get the job done and accomplish their goals, wins their loyalty and admiration” (Martin & Tulgan 2001, s.37)

2.4.4 Incitament för att behålla generation Y längre


3 Teoretisk referensram


3.1 Self-determination theory (SDT)

SDT är en makroteori, en kombination av flera andra teorier som; Cognitive evaluation theory, Organismic integration theory, Causality orientation theory och Basic psychological need theory. SDT är fortsattningvis en empiriskt baserad teori som fokuserar på individers motivation, utveckling och välmående (Deci & Ryan 2008b). Vidare förklarar den människors spontana känslor, tendenser och medfödda psykologiska behov (Hussain, Lei, Abideen & Hussain 2015).

SDT förutsätter att människan i sin natur är aktiv och självmotiverande, nyfiken och intresserad, vital och ivrig eftersom framgång i sig själv är tillfredsställande. Teorin erkänner dock att människor också kan vara mekaniska, passiva och missnöjda. Enligt teorin är det är den sociala omgivningen vilken individen är verksam i som avgör vilka egenskaper individen kommer att utveckla (Deci & Ryan 2008a).

Efter utförda empiriska studier och induktiva resonemang föreslår teorin att människor behöver uppfylla vissa specifika delar för att nå ett mentalt tillstånd av välmående (Deci & Ryan 2000). Deci och Ryan (2000) kallar de tre delarna för “grundläggande behov”, vilka är kompetens(a), självständighet(b) och social meningsfullhet(c). Genom exempelvis en anställning kan individer nå dessa tre kriterier. Genom ett arbete kan individen visa upp sin kompetens(a), hen kan utveckla värdefulla relationer till sina kollegor vilket fyller kvoten av social meningsfullhet(c) och genom en betald anställning som genererar en inkomst när även individen sin självständighet(b) (ibid). Om den sociala omgivningen uppmuntrar till de tre grundläggande behoven så kommer individen att nå högst positiva psykologiska- och utvecklingsrelaterade effekter. Uppmuntrar dock inte den sociala omgivningen till behoven så när individen en lägre motivationsnivå och effekten av välmående blir således också lägre (Deci & Ryan 2008a).

SDT har fastslagit att det finns olika typer av motivation, där en distinktion mellan två typer lyfts fram; autonom och kontrollerad motivation. Fokus ligger här på de olika typerna av motivation, snarare än enbart den faktiska mängden motivation (Deci & Ryan 2008a). Den autonoma motivationen innebär att individen i fråga handlar på fri vilja och med fria val, medan den kontrollerade motivationen innebär att individen handlar utefter krav på ett specifikt resultat (ibid).

Deci och Ryan (2008a) diskuterar vidare två underliggande typer av motivation, den inre- och yttre motivation.
3.1.1 Inre motivation

“...intrinsically motivated behaviors do not depend on reinforcements—that is, they do not require operationally separable consequences—because the doing of an interesting activity is itself intrinsically rewarding“ (Deci & Ryan 2000, s. 233)


3.1.2 Yttre motivation
Yttre motivation innebär att individen deltar i en aktivitet som syftar till något mer än bara tillfredsställelse. Det vanligaste exemplet av yttre motivation är när individen genomför en handling för att erhålla materiell belöning eller för att undvika straff (Deci & Ryan 2008a). Eftersom den yttre motivationen berör faktorer som lön och ledarskap, får det effekten att det blir enklare för organisationen att påverka denna typ av motivation (Gagné & Deci 2005).

Extrinsic motivation, in contrast, involves engaging in an activity because it leads to some separate consequence. The clearest examples of extrinsically motivated behaviours are those performed to obtain a tangible reward or to avoid a punishment.

(Deci & Ryan 2008a, s. 15)


3.1.3 Relationen mellan den inre och yttre motivationen

Dryga decenniet senare genomfördes över 100 experiment som undersökte ovanstående tes. De


Figur 1
Källa: Egen

Hög grad av tillgodosedd kompetens, självständighet och social meningsfullhet ger en hög grad av inre motivation och således också en hög grad av självbestämmande hos den enskilde medarbetaren.
En medarbetare som utför en aktivitet och inte ser någon mening i det, då det saknas förståelse för varför aktiviteten skall utföras, saknar motivation överhuvudtaget och upplever därför en minimal grad av självbestämmande (obefintlig motivation), vilket inträffar när de grundläggande behoven i låg grad tillgodoses (Ryan & Deci 2000). När en medarbetare befinner sig i nästa stadie av motivation, utför individen aktiviteten då den kommer att generera belöning eller då hen är tvingad att utföra uppgiften, det finns således här en låg grad av självbeskrämmande (yttre motivation). Då en medarbetare upplever en känsla av tvång till att utföra en aktivitet upplevs en relativt låg grad av självbestämmande (någorlunda yttre motivation). Motivationen hos en medarbetare har vuxit då medarbetaren värderar målet med själva handlingen (någorlunda inre motivation), graden av självbestämmande blir därmed högre. När en medarbetare utför en aktivitet på grund av att det känns viktigt för individens själv (inre motivation), är graden av självbestämmande nästintill maximal. Den högsta graden av självbestämmande nås när medarbetaren utför en aktivitet helt på grund av egen vilja (inre autonom motivation), vilket inträffar då de grundläggande behoven i stor utsträckning tillgodoses (ibid).
4 Metod


4.1 Forskningsmiljö


Motiveringar för val av forskningsmiljö:
- En vid utbredning av ålder hos samtliga medarbetare (viktigt då vi analyserar datamaterialet utifrån två ålderskategorier där båda behöver vara representerade, dessutom ville vi åt diversifierade svar hos respondenterna).
- Väletablerad organisation som är resursstark, progressiv och en attraktiv arbetsgivare (då vi ville undersöka hur en redan väl fungerande organisation hanterar den nya kunskapsproblematiken).

Företaget och intervjuuppersonernas namn har genom hela studiens gång anonymiserats genom hela studien, för att göra det så säkert och tryggt som möjligt för alla inblandade parter. Företaget kallas genomgående under studien vid tilltalsnamnet Organisationen. Då forskningsfråga ett (1) riktar sig mot generation Y och att forskningsfråga två (2) riktar sig mot den studerade organisationen valde vi att intervjuad två olika grupper. Den ena gruppen innefattar medarbetare från generation Y och den andra innefattar chefer med personalansvar över medarbetare ur generation Y. För att lätt identifiera vilken respondent som är vilken, utan att avslöja individens namn, har vi kallat respondenterna vid kodnamn. Medarbetarna från generation Y kallas genomgående för ”Gen Y 1”… i numerisk ordning och cheferna kallas ”Chef 1”… samma ordningsföljd gäller alltså även för cheferna.

4.2 Design

4.3 Forskningsansats


4.4 Insamling av data


Vid insamling av datamaterial användes i denna studie en typ av semistrukturerad intervju (se bilaga 1 & bilaga 2), vilket innebar att respondenten fick svara på öppna frågor. En semistrukturerad intervju är en relativt lös och strukturerad intervjuform, där intervuprocessen är flexibel (Bryman & Bell 2015). För insamling av data valde vi att ställa tre större frågor utifrån en intervjuguide, som vi önskade få besvarat av respondenten. Tanken var att respondenterna skulle få möjlighet att öppet och fritt resonera och berätta kring sina tankar och erfarenheter till de frågor vi ställde. Eftersom intervjun hade en löst struktur fanns det möjlighet för respondenten att analysera och tänka mer fritt, vilket gav resultatet att respondenterna kom med mer personliga svar.

Varje intervju var mellan 45-60 minuter lång. I början av varje intervju inforideres respondenten om studiens ungefärliga syfte vilket på så vis minskade risken att respondenten svävade ut i sina svar utanför det som är relevant. Det ledde till att vi fick korrekt information, utan att vi ställde ledande frågor eller styrde respondenten, något som är av avgörande roll för att svaren ska anses godkända (Bell & Nilsson 2006). För att säkerställa att all nödvändig information togs upp, använde vi oss utav en “checklista” av diskussionsämnen. Denna lista

Eftersom det var två olika grupper som intervjuades och vi sökte olika svar hos de olika individerna, anpassades intervjuguiden efter om respondenten var medarbetare ur generation Y eller chef.

Exempel på följdfråga till cheferna:
- Uppmuntrar ni unga medarbetare till att göra karriär inom organisationen?
  - Hur då?

Exempel på följdfråga till medarbetarna:
- Var ser du dig själv om 5 år?

Med förutsättningar som tydlig kommunikation innan och under intervjun lyckades vi skapa en situation när respondenterna kände sig trygga och bekväma till att ge en ärlig berättelse och ingen förfinad bild av verkligheten.

4.4.1 Studiemiljö
Då vi ville åt respondenternas egna tankar och uppfattningar kring våra frågeområden ville vi nå respondenterna i dess rätta miljö. Intervjuerna genomfördes därför på respondentens kontor, alternativt i ett grupprum/mötesrum som respondenten bokat på sin arbetsplats. På så vis kunde vi hålla intervjuerna på en neutral plats, där respondenten kunde känna sig bekväm att svara i lugn och ro. Eftersom stället intervjun genomfördes på låg i närhet till där respondenten i vanliga fall arbetar gjorde att platsen var lättillgänglig för intervjupersonen.

4.4.2 Intervju och transkribering
4.5 Urval

4.5.1 Val av respondenter

För att besvara syfte och forskningsfrågor genomfördes intervjuer med två kategorier av respondenter. Individer ur generation Y och chefer med rekrytering och/eller personalansvar av medarbetare från generation Y.


Cheferna vi intervjuade befanns sig på både olika nivåer inom företaget och även inom olika områden, vilket gjorde att vi fick en mer övergripande bild av chefernas uppfattning på Organisationen. Några av cheferna hade medarbetare från generation Y direktt under sig, medan några hade dem i ett par led ner.


4.5.2 Tillvägagångssättet för val av respondenter


Vi kunde med hjälp av de första respondenterna (se bild nedan) gå vidare i valet och skapade en form av snöbollseffekt (Bryman & Bell 2015) på urvalet, vilket gjorde att vi fick kontakt med nya relevanta intervjupersoner. Att använda intervjupersoner som vi blivit rekommenderade av andra respondenter var till fördel eftersom vi ansåg att säkerheten vid insamlingen av datamaterial ökade. Eftersom dessa individer blivit rekommenderade av någon som varit insatt eller medveten om studiens syfte, och därav garanterat är relevanta för studien. På detta vis fick vi samlat alla intervjupersoner vi behövde. Några utav individerna vi tog kontakt med visade sig inte vara lämpade för studien och vi valde därför att inte ta med dem i undersökningen.
Figur 3
Källa: Egen.


4.5.3 Benämning av respondenter


När vi genomfört majoriteten av intervjuerna kände vi att vi börjat få all den information vi behövde för att kunna dra trovärdiga slutsatser och föra en relevant analys. De sista intervjuerna blev en slags bekräftelse på att vi ställt rätt frågor och att de första respondenternas svar varit trovärdiga. Vi upplevde således att antalet respondenter var tillräckligt.

4.5.4 Respondenter


4.6 Analys av datamaterial utifrån den teoretiska referensramen


Vid tillämpning av SDT ansåg vi att det först var svårt att förstå hur de olika delarna hängde ihop. För att förenkla det för läsaren utformade vi en egen, modifierad figur (Figur 2), anpassad efter hur studien utformats. Figuren visar hur vi tolkat och använt teorin, där sambandet mellan grad av motivation och grad av tillgodosedd grundläggande behov visas i ett positivt samband, med grad av motivation på Y-axeln och grad av tillgodosedd grundläggande behov på X-axeln. När de grundläggande behoven tillgodoses ökar motivationen. Effekten av sambandet blir graden av självbestämmande. År kompetens, självständighet och social meningsfullhet i hög grad tillgodosett hos medarbetaren, upplevs en hög grad av inre motivation och således också en hög grad av självbestämmande.

![Diagram](Miniatyr av Figur 2)

Då vi tillämpat teorin har vi först undersökt i vilken grad de grundläggande behoven är tillgodosedda och således också graden av självbestämmande hos medarbetarna. Vi gjorde samma sak på chefernas berättelser för att se huruvida de två gruppernas uppfattningar stämmer överens. Eftersom det är generation Ys perspektiv som studien utgår ifrån och det är på grund
av generationens egenskaper som kunskapsproblemets riskerar att uppstå, sker jämförelsen med utgångspunkt från generation Ys uppfattningar.

För att förtydliga sambandet har vi skapat tre exakt lika figurer, en för varje behov (Figur 4, 5 & 6). En figur för självständighet, en för kompetens och en för social meningsfullhet. X-axeln består fortfarande av tillgodosset grundläggande behov, men vi valde att graderade medarbetarnas och chefernas berättelser i en femgradig skala, för att lättare kunna jämföra de två gruppernas uppfattningar. När vi graderat respondenternas uppfattningar kunde vi se hur väl uppfattningarna stämde överens. Om chefernas uppfattning var högre graderat än medarbetarna kunde vi konstatera att medarbetarna inte upplevde det engagemang som cheferna berättat, cheferna hade då överskattat sitt arbete. Då jämförelsen skedde med utgångspunkt från medarbetare, kunde vi finna de områden cheferna behövde arbeta mer med.

(Ursprungsfigur till figur 4, 5 och 6)

4.7 Trovärdighet och autenticitet

Efter varje intervju transkriberedes materialet direkt för att säkerställa att det blev gjort, då vi hade intervjun färdigt i minnet, vilket förenklade transkriberingsprocessen. I analys av intervjumaterial har vi lagt alla personliga och subjektiva åsikter åt sidan, det material som bygger studiens resultat är således helt och hållet respondenternas berättelser. På så vis kan vi säkerställa att vi uppnått bekräftelse, vilket är ytterligare ett av Lincoln och Gubas (1985) kriterier för trovärdighet.

Eftersom vi tydligt redogjort för studiens alla steg, syfte, forskningsfrågor, genomförande, redovisat intervjunpersoner och det empiriska undersökningsmaterialet, samt presenterat studiens intervjuguide i form av bilagor anser vi att vi gjort allt vi kan för att säkerställa att det skapas en fullständig och åtkomlig redogörelse för alla faser av forskningsprocessen. Därmed har även kraven för pålitlighet uppfyllts i vår studie (Bryman & Bell 2015; Lincoln & Guba 1985).

Autenticitetskriteriet uppmanar till att undersökningen skall ge en så rättvis bild som möjligt av de olika åsikter som finns hos den grupp individer som intervjuas. För att uppfylla detta kriterium har vi sett till att inte ställa frågor som kan verka vinklade, eller få medarbetarna att anpassa sina svar. De medarbetare och chefer vi intervjuat har inte fått någon information om exakt vad det är vi kommer att fråga om, vilket gör att de inte haft möjlighet att anpassa eller förbereda sina svar. De berättelser vi fått från medarbetarna kan då anses som fullt äkta, och kriteriet för autencitet är därmed uppfyllt (Lincoln & Guba 1985).

4.8 Etisk reflektion

Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet 2002). Forskningskravet, att samhället har ett berättigat krav att forskningen bedrivs med hög kvalitet och utvecklar kunskaper och metoder, har i studien ställs mot individsskyddskravet. Det sistnämnda skall säkerställa individernas insynsskydd och garantera att individerna inte lider psykisk eller fysisk skada av den forskning som bedrivs (ibid). De fyra huvudkategorierna i individsskyddskravet kan konkretiseras i följande principer: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskrapet och nyttjandekravet (ibid).

5 Resultat
I följande kapitel kommer respondenternas berättelser att presenteras. Kapitlet är uppdelat i tre delar, 5.1 Vilka är de, 5.2 Förväntningar på arbetsplatsen, 5.3 Motiv och drivkrafter. Varje avsnitt är indelat så att berättelserna från medarbetarna ur generation Y presenteras först och följs sedan av chefernas berättelser.

5.1 Vilka är de?
I detta avsnitt presenteras hur cheferna på Organisationen ser på medarbetarna från generation Y och hur medarbetarna berättar om sig själva.

5.1.1 Generation Ys beskrivning
De intervjuade medarbetarna beskriver sig själva som ambitiösa, målmedvetna, kreativa, lojala och innovativa. Det som utmärkte sig hos samtliga medarbetare var inställning till arbetstiden. De var eniga om att de ofta arbetade utöver de obligatoriska 40 timmarna i veckan och att det många gånger “tog med sig jobbet hem” i tanken. Dock var de flesta tydliga med att jobba över inte var något som förväntades av dem, utan att det är något de gör då de tycker arbetet är roligt. Hade det förväntats av dem att jobba över, uttryckte medarbetarna att de antagligen inte gjort det med samma lust.

Om det är roligt - kan det ta upp jättemycket tid, om det är mer åt “måste” hållet- då får det inte ta upp så mycket tid. Men mår jag bra av jobbet kan det få ta upp mycket av min tid.

(Gen Y 3)

Fritid är min fria tid, men sen har gränsen suddats ut lite, man är alltid tillgänglig om man vill vara det, men det beror på vilka förväntningar som ställs på ens tillgänglighet - min chef är bra, jag har inte några krav eller förväntningar på att jag ska vara tillgänglig.

(Gen Y 4)

Trots att samtliga medarbetare förklarade att jobbet tar upp mycket tid, vilket det får göra då det är kul, fanns det ändå en annan aspekt med i intervjuerna. Flera medarbetare från generation Y uttryckte att trots att jobbet är viktigt, så får det inte ta över deras övriga liv. En medarbetare1 berättade att han tyckte att generationen var mindre benägen att jobba ihjäl sig. De uttryckte att det är viktigt med en god balans mellan privatliv och arbetsliv.

Jobbet är en bisyssla, det får inte ta över mitt privatliv.

(Gen Y 2)

Flera medarbetare berättade att arbetet gärna får gå snabbt, att de inte vill sitta en hel dag på kontoret utan att göra någonting. Några berättade att det ibland går för långsamt, och att detta snarare är stressande och tröttsamt än bekvämt. De förstod inte varför de skulle sitta i åtta timmar på arbetsplatsen, när de kunde utföra samma arbete på sex timmar.

Det höga tempot ger en bättre stämning, man pushar varandra inom gruppen bättre då, det passar mig bra. Det får dock inte bli en orimlig arbetsbörda.

(Gen Y 3)

---
Ett par av medarbetarna sa att de inte vill göra saker de inte förstår nyttan av. De vill se värde och mening med sitt arbete. Viktigt för medarbetarna var dessutom att ha ett roligt och stimulerande arbete, där de uppmärksammas och får bekräftelse för att de gjort varit bra. Det förtydligades dock att det inte får gå till överdrift med berömmet, utan att medarbetaren vill bli behandlad precis som alla andra. Ön utav respondenterna berättade att hen upplevt att det ibland kan bli för mycket beröm och uppmärksamhet, vilket inte känns äkta. Gemensamt för alla de yngre medarbetarna var att de strävade efter att få ta ansvar och värderar tillit till chefer och andra medarbetare högt. Någonting som irritar dessa individer är då chefer eller medarbetare “går in och pillar i arbetet”. De yngre medarbetarna kräver alltså att det finns förtroende och tillit för att de själva kan klara av sina arbetsuppgifter.

5.1.2 Chefernas uppfattning
Vissa av cheferna på Organisationen visade sig ha relativt klara och tydliga uppfattningar om att den yngre generationen skiljer sig från den äldre. De beskrev bland annat de yngre medarbetarna som “kaxiga”, “rebelliska”, “mer rörliga” och “vill gärna testa gränser”. En chef förklarade att den yngre generationen inte har samma behov av trygghet som de äldre generationerna haft i form av exempelvis körkort, bil och fast anställning. Unga idag är istället mer intresserade av att resa och se världen, det är en självklarhet att man skall flytta på sig och upptäcka nya saker. Det har resulterat i att den potentiella medarbetaren förväntar sig något annat, eller ytterligare av sin arbetsplats då personen sett världen från andra perspektiv. En av cheferna poängterade att många av individerna ur generation Y har svårt att anpassa sig efter fasta arbetstider. Att gränsen mellan arbetstid och privatliv är svårare då de hela tiden är uppkopplade via internet, och på så vis har svårt att släppa arbetet efter arbetstid. Däremot framkom det i vissa intervjuer med cheferna att de yngre individerna gärna vill ha friare arbetstider och en möjlighet att påverka sitt arbete.

De yngre är tydligare med att ställa krav när de kommer in, de äldre kommer lite mer med mössan i hand och anpassar sig. [...]. Sättet att ta kontakt skiljer sig mellan generationer. De äldre medarbetarna ringer, eller nöjer sig med att skicka ett mail, medan de yngre är snabba med sms och Skype och vill ha snabba svar.

(Chef 5)

Generation Y vill ha frihet och kan tänka sig att byta jobb snabbare. Unga förväntar sig att behoven ska bli tillfredsställda. [...]. Rastlössetid är en stor skillnad från äldre.

(Chef 4)

Däremot var det några av cheferna som inte upplevde att det var en märkbar skillnad mellan den yngre och de äldre generationerna. Dessa chefer förklarade att generation Y är nya på arbetsmarknaden nu, men att alla andra föregående generationer en gång också varit yngst på arbetsmarknaden och ställt nya, specifika krav på sin arbetsplats. Cheferna är heller inte fullt eniga i att sättet man motiverar medarbetare skulle skilja sig mellan generationerna. Några menade på att de kunde se tydliga skillnader i den yngre och den äldre generationen gällande vad som är motiverande. Medan andra hävdade att det snarare beror på individen än att det skulle vara en generationsfråga.

---

Sammanfattningsvis visar medarbetarnas berättelser på att de tillhör en arbetsam generation som är villiga att ge allt för det de verkligen vill ha, men att oavsett hur engagerade de är i sitt arbete så måste det finnas en balans mellan arbetsliv och privatliv. En del av cheferna förklarade en liknande bild av generationens egenskaper, men det fanns också en annan del av de intervjuade cheferna som inte uppfattade någon större skillnad. Även fast den senare andelen chefer höll med om medarbetarnas beskrivning om sig själva, så menade de på att alla nya generationer beter sig så.

5.2 Förväntningar på arbetsplatsen
I detta avsnitt lyfts de förväntningar som medarbetarna har på arbetsplatsen och vad som får dem att trivas. Således också vad det är som cheferna uppfattar att generation Y uppskattar och vill ha.

5.2.1 Generation Ys uppfattning
Utifrån medarbetarnas berättelser går det att utläsa två återkommande faktorer för vad som motiverar medarbetarna på arbetsplatsen: nämligen frihet och att ha kul. Merparten av de intervjuade medarbetarna sade sig anse att ett av de viktigaste incitamenten i slutändan, är att ha roligt. Inte en enda av de yngre medarbetarna förklarade motivationsfaktorer som exempelvis ökad lön som ett viktigt incitament.

Frihet att styra över sin egen arbetsid, att styra sina egna arbetsuppgifter, hur jag kan genomföra dem, vad som är prioriterat. [...] Frihet är bland det viktigaste tror jag.

(Gen Y 1)

Det viktigaste är ändå att ha roligt i slutändan. Det är roligt att jobba när det kommer uppgifter som är kul. Jag vill ha ett varierande arbete där jag får använda innovation, det får aldrig bli statiskt.

(Gen Y 3)

Något som uttrycktes starkt var vilken av tilllit mellan chefer och medarbetare. Flera medarbetare förklarade att de troligen hade reagerat mycket kraftigt på om cheferna endast använt frihet som en strategisk åtgärd och låtsas att medarbetarna tro att de har frihet att göra vad de vill, men egentligen blivit styrd och kontrollerade.

Jag hade reagerat starkt på om jag haft frihet, men inte egentligen haft frihet, utan blivit styrd och kontrollerad.

(Gen Y 2)


Flera av medarbetarna talade om möjligheten att få vara med och påverka och såg det som ett viktigt kriterium för att uppnå motivation. Respondenterna förklarade att Organisationen är mycket bra på att öppna upp för den yngre generationen. De vågar ifrågasätta de gamla traditionerna och vågar även lyssna till de ungas åsikter och tankar. Det uppkom även att många

Respondenterna från generation Y fick frågan om de hade några förväntningar på arbetet innan de började och om de hade någon uppfattning om Organisationen sen tidigare, svaren var blandade. En del uttryckte att de hade höga förväntningar på sin tjänst, men de var huvudsakligen individer som tidigare haft någon koppling till företaget, exempelvis genom tidigare praktik. Huruvida förväntningarna sedan stämde överens med hur de också upplevde Organisationen, var något olika för medarbetarna. En medarbetare^5 uttryckte att de höga förväntningarna haft sedan tidigare, stämde bra överens med verkligheten, medan en annan^6 hade trott att det skulle bli mer att göra. En av de intervjuade medarbetarna^7 berättade att hen hade en helt annan uppfattning av arbetslivet innan hen kom till Organisationen. Att arbetslivet skulle vara tyngre och jobbigare än det egentliga för medarbetarna berättade att de inte hade siktat på att arbeta inom Organisationen innan de sökte sig hit, dock berättade flera av medarbetarna att de sen tidigare ändå uppfattat Organisationen som en attraktiv arbetsgivare.

Jag blev förvånad över hur många möjligheter man får om man skapar möjligheter här. Du kan nå långt inom en sådan här organisation, bara du är villig att engagera dig.

(Gen Y 1)

Mina förväntningar var lite annorlunda från vad Organisationen hade gått ut med. Eftersom att Organisationen har ett komplext språk, så uppfattade jag vissa ord annorlunda än vad kanske Organisationen menade.

(Gen Y 3)

5.2.2 Chefernas uppfattningar
De intervjuade cheferna var genomgående överens om en sak; högre lön är ingenting som motiverar generation Y för att varken arbeta mer eller för att utföra mindre intressanta arbetsuppgifter. Högre lön ansågs heller inte som ett hållbart incitament för att få individer att stanna längre inom organisationen. Däremot påpekade alla cheferna att de inte tror att någon från generation Y skulle kunna tänka sig att arbeta mot en “för låg lön”. Det måste

fortfarande vara rimligt. En chef presenterade resonemanget att Organisationen inte behöver vara ledande i lönefrågan, då de är tillräckligt attraktiva som arbetsgivare ändå. Samtidigt förklarar chefen att de inte kan ha loner som är för låga, då de fortfarande måste vara konkurrenskraftiga på marknaden. En annan chef förklarade att en medarbetare, oavsett ålder, som kräver högre lon som incitament för att stanna, sällan stannar särskilt länge ändå, då det i slutändan krävs något annat för att motivera individens längsiktigt.

Vi får ställa oss frågan om vi satt individen i rätt kontext. Vi måste undersöka de riktiga motiven och om det går att göra något åt det. Är det så att individen tycker att vi pressar den för hårt, så får den gå, då passar den inte här.

(Chef 1)

Cheferna fick frågan hur de upplever att de och företaget arbetar för att motivera medarbetarna ur generation Y, då de uttalat att løn inte är tillräckligt som motivationsfaktor. Flera chefer berättade att intressanta uppdrag och möjlighet att se sig omkring i världen är något som den yngre generationen intresserar sig för. Andra chefer talade om att det är viktigt med vidareutveckling och att organisationen öppnar upp för nya karriärmöjligheter. En stimulerande arbetsmiljö och roliga arbetsuppgifter är också något som motiverar de yngre medarbetarna enligt de intervjuade cheferna. En av cheferna förklarade att Organisationen försöker jobba med mångfald av anställda, att en bra mix av människor där man som anställd får komma i kontakt med olika kulturer i sitt arbete är något som motiverar den yngre arbetsstyrkan.

Jag tror det är viktigt med en bra arbetsmiljö, att man trivs med sin chef och sina kollegor. [...] Tack vare vår globala omfattning finns det möjlighet att arbeta utomlands om man skulle vilja det, någonting som verkar motivera den yngre generationen.

(Chef 3)

Den yngre generationen verkar mycket mer benägna av att röra sig på sig, de strävar hela tiden efter omväxling.

(Chef 5)

Två av cheferna berättade att flera byggnader på Organisationen håller på att renoveras och i samband med det förändras även funktionen av kontorslandskapen. Nu har de utformat centrala landskap där vem som helst kan sätta sig ner med sin dator och arbeta. Cheferna förklarade att det är till för att medarbetare skall knyta nya kontakter och skapa ett utbyte med varandra direkt på plats. Det uttrycktes att det är bra om medarbetarna försöker utvidga sitt nätverk för att lättare kunna se helheten i företaget.

Organisationen presenteras som ett företag som erbjuder starka sociala försäkringar, vilket levererar en trygghet inför framtiden. En av cheferna förklarade detta som en stark drivkraft till att få duktiga medarbetare, oavsett ålder att stanna. Fortsättningsvis berättades det att försäkringarna kanske inte är något som motiverar en ung, nyutexaminerad student. Dock blir det mer aktuellt i framtiden, när de unga medarbetarna inser dess fördelar, då det är dags att bilda familj och liknande. Chefen menade på att om de lyckas behålla medarbetarna så länge att de börjar känna av dessa försäkringar, då blir dessa försäkringar helt plötsligt väldigt viktiga, och individerna kommer att stanna hur länge som helst.

---


Jag kan tänka mig att om tar vi in 10 personer till ett projekt så kommer hälften att säga att detta är inget för mig. Krocken blir för stor.

(Chef 4)


Vi kommer aldrig ha problem med att anställa och att hylra kompetenta medarbetare. Det svåraste är att behålla dem.

(Chef 6)

Vi måste arbeta med att försöka besvara de yngre generationens förväntningar för att bli mer snabba och flexibla. Vi kan inte bara låtsas att vi gör det och sen ta emot folk

---

som säger att vi är för långsamma utan att vi gör något åt det. Vi måste förändra oss, men det tar tid. Det kanske är ett 10 års projekt, där vi just nu befinner oss i mitten.

(Chef 4)

Cheferna fick frågan om vilket ledarskap de tror passar för generation Y. Svaren var då olika. Precis som vid frågan om motivation, var cheferna relativt oeniga om vad som lämpar sig bäst för generation Y. Två chefer\textsuperscript{16,17} antydde att det ledarskap som uppskattas inte skiljer sig mellan generationerna. De förklarade att alla vill bli behandlade väl, men att det inte är kopplat till ålder eller generationer, utan någonting som alla kräver.


(Chef 3)

En chef\textsuperscript{18} förklarade däremot att generation Y:s krav på ledare och chefer är markant olika från de tidigare generationerna. Den yngre generationen vill ha en coach snarare än chef, en vän att vända sig till hellre än en individ med makt, högt upp i hierarkierna. Chef 6 förklarade att det i framtiden kommer att behövas fler coacher och färre chefer, men att det är svårt då det är lätt att fastna i gamla strukturer. Vidare förklarade chefen att den yngre generationen önskar ett tydligt ledarskap. Ordning och reda och vägledning som kommer från ett varmt hjärta och en försäkran till stöttning när det behövs.

Jag tror att den yngre generationen är ganska osäkra. De är rädda för att göra fel, och då är det viktigt att vi chefer kan erbjuda trygghet och backup. De måste våga göra fel för att kunna lära sig av sina misstag.

(Chef 1)

Andra chefer menade på att många omedvetet ändrar sitt ledarskap till den yngre generationens medarbetare, men att det kanske inte är någonting man bör göra. Istället pekade de på att det är viktigt att alla medarbetare känner sig lika behandlade och att ingen får mer uppmärksamhet än någon annan. Det är nyttigt att blanda individer och kunskap, men ledarskapet får inte skilja sig för det.

Även i denna del verkar de båda parternas uppfattning kring vilka incitament generation Y attraheras av för att känna sig motiverade till att stanna kvar stämma överens. Både medarbetarna och cheferna beskriver att högre lön eller andra typer av ersättning inte är den mest framgångsrika moroten. Att ha kul på sin arbetsplats och få möjligheten till att testa på nya saker är något som den unga generationen eftersträvar, enligt båda parter.

5.3 Motiv och drivkrafter

I den sista delen av resultatavsnittet framkom de faktorer som medarbetarna ansåg vara viktigast för att de skulle kunna tänka sig stanna längre på arbetsplatsen. Även vilka faktorer som cheferna upplevde vara avgörande för att den yngre generationen ska vilja stanna kvar inom företaget.

5.3.1 Generation Ys uppfattning

Gemensamt för samtliga respondenter var att om det inte finns möjlighet till utveckling inom Organisationen så har medarbetaren inget behov av att stanna kvar. På vilket sätt “utveckling” tog sig uttryck kunde däremot skilja sig.

Om några år sitter jag säkert som en middlemanager någonstans i företaget. [...]. Snart vill jag hamna på någon chefsposition med personal- och budgetansvar.

(Jen Y 1)

Jag vill få resa och arbeta utanför Sverige vilket är viktigt för mig.

(Jen Y 2)

“Jag vill sitta i en workshop och inspirera folk att tänka nytt och innovativt, med de metoderna som jag har lärt mig. Att få komma på nya lösningar för olika problem och känna att jag kan bidra

(Jen Y 3)

Trots att individernas område och inriktning skiljer sig i relativt stora drag från varandra, så finns en gemensam nämnare i alla de yngre medarbetarnas svar. Att de har en tydlig bild av hur framtiden kommer att se ut och är självsäkra i att de kommer nå dit.


Några av medarbetarna berättade att cheferna inte börta för givet att de kommer att stanna inom Organisationen. De förklarade att de inte orkar vänta hur länge som helst på att rätt tjänst ska dyka upp, och är villiga att ofra delar av det de har i dagsläget för att kunna uppnå någonting bättre. De berättade fortsättningsvis att de inte nödvändigtvis måste vara kvar inom organisationen. Dyker utvecklingsmöjligheter upp på ett annat företag skulle de inte besvara den med ett blankt nej, utan möjligheten skulle snarare kunna vara mycket lockande och intressant. Däremot uttrycktes skarpt att incitament som högre lön inte skulle få någon av dessa individer att byta företag. I så fall får de locka med en mer stimulerande tjänst, frihet, möjlighet till utveckling, mer uppmuntran till innovation och en friare struktur än den som Organisationen har. En medarbetare förklarade att om andra arbetsgivare lyckas erbjuda incitament som är

20 Gen Y 2, ung medarbetare på Organisationen. Semistrukturerad intervju. Göteborg den 8e mars 2017
bättre än de som Organisationen kan erbjuda så skulle hen kunna tänka sig att byta, men förklarade att det finns väldigt mycket inom Organisationen som gör att hen inte skulle vilja byta också. Några av medarbetarna lyfte de negativa faktorerna med att byta företag helt, de menade på att Organisationens kultur och företagsanda är väldigt omfamnande och varm, samt står för bra och viktiga värderingar, vilket skulle kunna komma att saknas om vid ett byte av företag. En av medarbetarna uttryckte också en bekvämlighet i att inte byta företag, då man måste bygga upp det sociala kontaktätet på nytt, samt att det tar tid att ge sig in i den nya kulturen och jargongen.

Trots att medarbetarna är införstådda i att ett skifte från Organisationen till ett nytt företag kan komma att innebära negativa konsekvenser, förklarar ändå individerna att om inte deras krav och önskemål uppfylls inom en skälig tidsram så kommer de troligtvis inte att orka vänta.

Om jag inte trivs spelar det ingen roll om organisationen gör en massa saker för mig, jag lär sluta ändå.[...]. Det blir mycket mer roligt att arbeta om man känner att de andra vill lika mycket som en själv.

(Gen Y 2)

Bli man inte uppmärksammad eller liknande hade jag kanske velat starta någonting eget och/eller driva någonting vid sidan av. Känner man inte av någon stimulans på arbetsplatsen får man försöka hitta någonting nytt, om det är helt nytt jobb, eller bara stimulans vid sidan av vet jag inte.

(Gen Y 6)

Så länge jag får utmaningar och möjligheter att utvecklas så kan jag tänka mig stanna. Men tar det stopp så kommer jag nog att sluta.

(Gen Y 3)

Merparten av de intervjuade medarbetarna från generation Y påstod att det är relativt lätt att flytta inom organisationen, både på grund av företagets storlek men också tack vare att de är villiga att röra sig horisontellt, inte nödvändigtvis uppåt i hierarkin. Medarbetarna talade om att chefer och ledning generellt är bra på att uppmuntra till att medarbetare skall flytta på sig, och ingen känner av något tvång att stanna kvar på en och samma plats, i samma arbetsgrupp under en längre tid. En medarbetare förklarade att tack vare kulturen, så vet man hur man ska bete sig vart man än kommer. Fortsättningsvis förklarades det att cheferna verkar förstått hur mycket bättre kunskapsspridningen blir om de låter medarbetare förflytta sig inom företaget och på så vis dela med sig av sin kunskap. En annan medarbetare förklarar dock att flera av den äldre generationens medarbetare inte verkar lika benägna av att flytta på sig, utan gärna jobbar kvar på samma position i flera år.

En av de intervjuade medarbetarna förklarade att Organisationen arbetar stenhårt på att bevbara medarbetare, de satsar på att bli Sveriges bästa företag för medarbetare som vill ha ett privatliv. Visionen är att medarbetare skall ha möjlighet att utvecklas, trivas och göra karriär, men samtidigt ha en familj och fritid. Dock, ansyttade medarbetaren att det ibland blir för stort fokus på dessa incitament då de endast blir aktuella när det är dags att skaffa familj, något som inte är aktuellt för medarbetaren i dagsläget. Hen förklarade att dessa incitament kanske är bra för

---

de kollegorna som är i stadiet att skaffa familj, men att de i dagsläget får motivera hen med annat.

En medarbetare berättade att den starka kulturen är det som gör det lättast att stanna inom organisationen, men att ändå byta position förklarade. På grund av den genomsyrande kulturen så vet medarbetarna hur de skall bete sig oavsett vilken avdelning de byter till. De behöver inte lära sig en helt ny organisation, trots att de byter tjänst.

5.3.2 Chefernas uppfattning

Flera av cheferna förklarade att eftersom Organisationen är så pass stor så finns det någonting för alla. De erbjuder många typer av karriärmöjligheter och gör det på så vis möjligt för medarbetare att förflytta sig inom företaget och därigenom finna motivation och drivkraft, utan att egentligen behöva byta arbetsgivare. Ovanstående resonemang var någonting som flera av cheferna talade om, men samtidigt fanns det chefer som inte uppmärksammade det överhuvudtaget. Några av cheferna, likt medarbetarna, förklarade att möjligheten till att röra sig inom organisationen är effektivt ur ett perspektiv av kunskapsspridning.

Går personen vidare inom företaget blir det en win-win-situation för alla internt. År du sedan tidigare anställd hos Organisationen har du första-ting på nya tjänster: The sky is the limit.

(Chef 5)

Organisationen är duktig på att förmedla att de är stora och att det på så vis finns stora möjligheter, men en av cheferna förklarade att de kanske inte är lika duktiga på att förmedla själva vägen dit. Att det förekommer att yngre medarbetare ibland har orimliga förväntningar på sin egen utveckling.

Unga individer måste förstå att de inte kan bli VD efter 3 år. [...]. De kan inte förvänta sig en start-up mentalitet i ett sådant här stort företag.

(Chef 4)

Förutom Organisationens omfattning, så framkom flera andra svar kring varför företaget är attraktivt. Flera av cheferna uttryckte att de tror att unga talanger söker sig till Organisationen då de gör spännande produkter, att de är innovativa och ligger i framkant på marknaden. Att Organisationen idag gör väldigt bra, men också att de får mycket publicitet och därigenom syns och hörs, är något som cheferna tror lockar den yngre generationen. En av cheferna förklarade att Organisationen är ett etiskt starkt företag och att det tydligt kommunicerar sin värdegrund. Chefen berättade att människor generellt vill arbeta hos ett företag med hög moral.

Organisationen är väldigt bra att ha på sitt CV. Ett sätt att boosta sin karriär. Man tar nog gärna en tjänst här för att kunna få med det på sitt CV.

(Chef 4)

Organisationen arbetar kontinuerligt med att följa upp varje medarbetares utveckling och prestation. De har strukturer där cheferna skall bedöma hur medarbetarna förhåller sig till sina uppsatta mål. Då kan cheferna avgöra om det är något som behövs justeras, behöver medarbetaren mer eller mindre arbetsbelastning eller ska medarbetaren vidareutbilda sig? Verktyget som används är graderat, och när personen nått den högsta nivån innebär det att hen

25 Gen Y 1, ung medarbetare på Organisationen. Semistrukturerad intervju. Göteborg den 6e mars 2017
är fullärd och bör gå vidare för att inte stagnera i utveckling. En av cheferna förklarade\(^{28}\) att det är viktigt att ge de yngre medarbetarna utrymme för att testa sina egna idéer, även om chefen upplever att idén inte är speciellt bra. Så är det viktigt att få testa sig fram och på den vägen lära sig.

Då är personen färdig med den rollen och skall vidare för utvecklings skull. Jag var då tydlig med att motivera individen att gå vidare, även om individen också var sugen på att ta nästa steg. [...] Har jag inte haft en känsla av att en individ ska säga upp sig, då har jag misslyckats. Har jag inte sett dessa signaler så har jag varit tillräckligt uppmärksam.

(Chef 5)


När en medarbetare väljer att gå vidare från sin nuvarande tjänst, är det vanligare att den stannar inom Organisationen än att den går över till en annan arbetsgivare. Cheferna förklarar att byter en medarbetare arbetsgivare så kan de bero på lön eller att hen inte haft något direkt intresse för produkten Organisationen levererar.

Några chefer beskrev att det är viktigt att yngre medarbetare ser en långsiktig framtid inom Organisationen. Flera chefer instämmer med varandra om att en individ bör stanna minst 3 år för att det skall bli lönsamt för både individen själv och för Organisationen. Första året beskrivs som upplärmning, andra året börjar medarbetaren lära sig och tredje året är den inne i rollen på riktigt. Enda sättet att lära sig är genom att uppleva, och enda sättet att uppleva är genom att spendera tid hos arbetsplassen, förklarar en av cheferna\(^{29}\).

Om vi får en kompetensflykt av de yngre, behöver vi göra något radikalt. Men det viktigaste är att vi kan fylla på med nytt, det viktigaste är att folk vill söka sig till oss. Allvarligt blir det om folk slutar söka sig hit.

(Chef 6)

Vi behöver förändras hela tiden, det finns alltid nya saker att lära. Är inte vi med i utvecklingen så kan vi pang vara ute ur marknaden. Det går oerhört fort, därför är det oerhört viktigt att attrahera de unga som är de senast uppdaterade.

(Chef 3)

Flera chefer förklarade att Organisationen som alla andra idag befinner sig på en marknad där saker förändras snabbt på grund av den teknologiska utvecklingen. I och med den bransch företaget är verksam i så går det ännu fortare vilket kräver att Organisationen är flexibel. På vissa ställen i företaget kommer det slå hårdare, men medarbetare oavsett område bör vara


beredda på att en förändring är på ingång. En chef förklarade att i förr i tiden talades det om [företagsnamn]-andan. Vilket innebar den tillhörighet de anställda kände till Organisationen, att den anställdes familj hade en annan anknytning till företaget och att medarbetarna stannade längre på arbetsplassen. Idag har dock andan snarare blivit ett skällsord, syftat på äldre medarbetare som inte kan tänka utanför ramarna. En chef förklarade att Organisationen behöver bli mer lättörig, dock inte för mycket för då får man ingen kontinuitet.


Vi måste fortsätta vår förändringsresa, vad är det dessa individer vill ha? (Chef 4)

Även i den sista delen av intervjun är båda parter överens, utveckling är det viktigaste för att generation Y skall vilja göra karriär inom Organisationen. Både chefer och medarbetare är eniga om att Organisationen har en stel struktur, vilket kan försvåra arbetet kring att motivera de unga medarbetarna, men medarbetarna verkar i dagsläget ändå nöjda. Dock är medarbetarna inte helt säkra på om de kommer att stanna kvar inom organisationen. Får de ett bra bud utifrån kan de mycket väl acceptera budet, trots att de är medvetna om att det hade varit bekvämare att stanna.

6 Analys
För att analysera studiens resultat, tillämpas SDT (Self-determination theory) som analysverktyg.

6.1 De grundläggande behoven
Genom intervjuerna belyste medarbetarna vikten av att få arbeta under frihet, med möjligheterna att själva få bestämma över sina arbetstider och ibland även sina arbetsuppgifter (självständighet). De berättade att möjligheten till utveckling och bredare kunskap (kompetens) är viktigt och att de dessutom vill ha en arbetsplats med god kultur och värderingar som de kan identifiera sig med (social meningsfullhet). Medarbetarnas huvudsakliga budskap är att de har ett stort behov av att arbeta utifrån den inre motivationen, betydelsen av att få de grundläggande behoven tillfredsställda är således viktigt.

6.1.1 Utifrån generation Y
De två olika typerna av motivation fungerar som tidigare nämnt som dikotomier till varandra (Deci, Koestner & Ryan 1999). Då en inre motiverad aktivitet motiveras med yttre motivationsfaktorer, sjunker den inre motivationen. Det sker då något utav de grundläggande behoven riskerar att fråntas individen (ibid).

Självständighet
Medarbetarna förklarade att de inte har problem med att arbeta hårdare än vad som egentligen förväntas utav dem, det är någonting de gärna gör. Det infinner sig en tillfredsställelse hos medarbetaren av att göra det lilla extra, vilken uppenbarar sig då grundbehovet självständighet tillgodoses. Medarbetarna förklarade att de inte skulle vara lika angelägna att utföra en aktivitet om det skulle ställas krav från exempelvis chefen att utföra aktiviteten. Likt Deci och Ryans (2008a) beskrivning, säger medarbetarna att om de skulle ställas inför yttre motivation, som krav från sin chef att arbeta extra mot belöning i form av ersättning, skulle motivationen med allra största sannolikhet minska. Belöningen blir då en form av kontrollerad motivation som skulle resultera i att medarbetarna inte kommer att utföra aktiviteten med samma typ av engagemang i framtiden, då de inte känner samma tillfredsställelse.

helt enkelt inte upp för att den yngre medarbetaren till fullo ska kunna följa sina naturliga instinkter till att vara aktiv och självmotiverande.

**Kompetens**

Resultatet visar fortsättningsvis på att det är viktigt för medarbetare från generation Y att känna sig uppmärksammade. Medarbetarna från generationen berättade att de vill vara med och påverka och att de behöver en chef som är lyhörd till deras idéer och förslag. Utifrån deras berättelser visade dock inte alla chefer att de stött på inom Organisationen bra på att bemöta deras åsikter och tankar. Medarbetarna beskrev att vissa av cheferna var alldeles för konservativa för att våga lyssna på deras nytänkande. Att cheferna inte upplevs som tillmötesgående kan bli ett problem för att det grundläggande behovet kompetens skall uppfyllas (Deci & Ryan 2000), då medarbetarna inte får utrymme att tillmana sina kunskaper.

Medarbetarna berättade vidare att det är frustrerande när cheferna lägger sig i deras arbete på en detaljnivå. Medarbetarna upplevde att cheferna ifrågasätter deras kompetens, trots att cheferna många gånger inte själva sitter på lösningen. Chefernas ifrågasättande kan då upplevas som kritik mot den enskilde individens kompetens och det grundläggande behovet tillgodoses i detta fall inte i den utsträckning som medarbetarna ger sken av.


**Social meningsfullhet**

En stor del av respondenterna framställer betydelsen av en god kultur som en viktig del för arbetsmiljön inom företaget. Medarbetarna förklarar att det i allmänhet tycker att Organisationen har en bra kultur, vilket gör att social meningsfullhet i detta avseende tillgodoses. De vill fortsättningsvis ha en stark positiv anda där gemensamma mål och goda värderingar genomsyrar hela organisationen. Medarbetarna förklarade även att de inte hade klarat av att arbeta inom ett företag där värderingarna starkt motsätter individens egna. Medarbetarna berättade till och med att hade Organisationens värderingar förändrats till något som medarbetarna från generation Y inte längre kunnat stå bakom, hade de bytt arbetsgivare helt. De flesta medarbetarna beskriver att de i dagsläget kan identifiera sig med företagets etik och kan stå bakom de värderingar som finns.

Att också ha bra kollegor och chefer är någonting medarbetarna värderar högt och de berättar att det är extra motiverande att arbeta med likasinnade människor, som brinner lika mycket för sitt arbete som de själva. De råder dock delade meningar om huruvida medarbetarna i dagsläget upplever att det arbetar tillsammans med kollegor som de trivs med tillräckligt bra. Då den upplevda kvalitén på arbetsmiljön, i avseendet att ha en god relation till sina kollegor, skiljer

- 35 -
sig, kan vi konstatera att det grundläggande behovet *social meningsfullhet* i detta fall tillgodoses i varierad utsträckning hos medarbetarna.

Medarbetarna berättade om företagets vision, att Organisationen strävar efter att vara ett företag där medarbetarna skall ha möjlighet att utvecklas, trivas och göra karriär, men samtidigt kunna ha familj och fritid. De antydde att trygghet som incitament blir aktuellt först då det är dags att skaffa egen familj, att Organisationen i dagsläget får motivera med andra incitament. Att använda de sociala försäkringarna som incitament för att tillgodose *social meningsfullhet* för medarbetare ur generation Y är inte helt aktuellt i dagsläget, då en del av medarbetarna inom Organisationen inte befinner sig i en situation där de ska stadga sig.

### 6.1.2 Utifrån Organisation

#### Självständighet

Trots att studiens resultat visar på att vissa av cheferna nonchalerar att den nya generationen skiljer sig, finns de andra delar av resultatet från chefernas berättelser som tyder på att Organisationen ändå uppfattat ett skifte i värderingar och behov hos den yngre generationen. En av chefsen beskrev bland annat att det inom Organisationen finns områden med mindre kluster och team som arbetar på friare sätt, där möjligheten att tänka utanför boxen och möjligheten till att få vara innovativ infinner sig mer naturligt. Det är ett exempel på att Organisationen är lyhörda till generation Y och jobbar på att skapa tillfredsställelse för dem. I detta fall genom att Organisationen skapar situationer där det grundläggande behovet *självständighet* kan tillgodoses.

#### Kompetens

Vad en av cheferna också uppmärksammade var att det är viktigt att som chef ge de yngre medarbetarna utrymme för att testa sina egna idéer, att de inte kan få ett nej hur många gånger som helst, utan att det är bättre att medarbetarna får testa sig fram och själva inse att en idé inte är genomförbar. I förklaringen går det att utläsa att cheferna dels identifierat Vikten av att tillfredsställa medarbetarnas *kompetens* och *självständighet* som grundläggande behov, men också likt det Deci och Ryan (200) förklarar har cheferna förstått att berövande av de grundläggande behoven hämmar den inre motivationen och sänker medarbetares tillfredsställelse.

Samtliga respondenter talade om ett av Organisationens initiativ, “Young at [Företagsnamn]”. Initiativet beskrevs i positiva termer, av både chefser och medarbetare, likt något som skulle förena och motivera de yngre medarbetarna i Organisationen. Vid mötet med andra unga talanger inom företaget kan erfarenheter och kunskaper utbytas. På så vis uppfylls och införlivas båda de grundläggande behoven *kompetens* och *social meningsfullhet*.

#### Social meningsfullhet

Flera av cheferna lyfte även omstrukureringen av arbetslandskapen som en åtgärd för den tidigare stela industristrukturerna, vilket är ytterligare exempel på Organisationens lyhördhet till de yngre medarbetarna. De centrala landskapen är till för att främja att nya kontaktmät knyts och att kunskap sprids. De centrala landskapen byggs på att alla inom företaget skall kunna slå sig ner och arbeta vart som helst. Initiativet gör det möjligt för både det grundläggande behovet *social meningsfullhet* och *kompetens* att gå i uppfyllelse, då medarbetaren får möjligheten att träffa nya kollegor inom Organisationen och finna nya tillvägagångssätt för att förbättra sitt arbete och att kunskap sprids.
Några av cheferna berättade att företaget upplever att det är viktigt att medarbetare skall få känna att det går att kombinera arbete och privatliv. Att oavsett var av medarbetare befinner sig i livet, så ska arbetet enbart vara en del av hela livspusslet. Vidare berättade cheferna att Organisationen erbjuder starka sociala försäkringar som gör det möjligt att både ha familj och skapa karriär. Cheferna berättade att om de lyckats behålla medarbetarna så länge att de börjar ta del av de sociala försäkringarna, så kommer dessa medarbetare att stanna i många år till. I detta avseende går det att utläsa att cheferna finner ytterligare en antydning till att social meningsfullhet som grundläggande behov tillfredsställs för medarbetarna, eftersom medarbetarna bland annat får möjlighet att vara aktiv på flera arenor än bara företaget.

6.2 Jämförelse mellan de två parternas uppfattningar

I nedanstående grafer visas chefernas uppfattning kring deras engagemang i relation till medarbetarnas uppfattning om hur de upplevde engagemanget. De två parternas upplevda engagemang är graderat i en femgradig skala, från inte alls nöjd (0) till mycket nöjd (5).

I den första grafen, figur 4, hamnar generation Ys uppfattning på en ”ok” nivå (2) av upplevd grad av självständighet, medan chefernas uppfattning ligger på ”ganska nöjd” (3). Motiveringen till att medarbetarna i vissa frågor var ganska nöjda med hur behovet tillgododes ligger i att de berättade att det i nuläget inte förväntas av dem att de skall arbeta över eller finnas tillgängliga utanför arbetstid, men att de gör det av egen vilja. I andra fall beskrev de dock en lägre grad av tillgodosedd självständighet då de exempelvis beskrev att ”storföretagspolitiken” sätter käppar i hjulet. Det gör att medarbetarnas berättelser sammantaget hamnar på en nivå mittemellan. Cheferna och andra sidan hamnar på en högre grad av vad de upplever att de tillgodosser de grundläggande behovet självständighet hos de yngre medarbetarna. För att de beskrivit att det trots ”storföretagspolitiken” finns friare områden och kluster där medarbetare kan arbeta mer självständigt och friare. De intervjuade cheferna beskrev även att de tycker att de är duktiga på att vara lyhörda till de unga medarbetarnas åsikter och tankar.

Av grafen går det följaktligen att utläsa att chefernas uppfattning skiljer sig i jämförelse med medarbetarnas. Organisationen behöver således arbeta vidare med att tillgodose behovet självständighet och bemöta generation Ys behov, för att underlätta bevarandet av de unga medarbetarna.
Figur 5 visar en graf där generation Ys uppfattning av det grundläggande behovet *kompetens* hamnar på en ”ok” nivå (2), medan chefernas uppfattning ligger på ”ganska nöjd” (3). Anledningen till att medarbetarna hamnar på nivå 2 beror på att de har både negativa och positiva invändningar på hur Organisationen uppfyller *kompetens* som behov. Dels kritiserar de tillfällen då cheferna gåt in och justerat i medarbetarnas arbete för mycket. De beskriver även då de ansett att chefernas beröm slagit över från att vara positivt till att gå till överdrift. Däremot berättade medarbetarna att det finns chefer som är duktiga på att bemöta deras idéer och förslag. Chefernas uppfattning och andra sidan hamnar på den tredje nivån, eftersom de är medvetna om att de behöver bemöta de yngre medarbetarnas äsikter. De presenterar även sina olika initiativ, ”Young at [Företagsnamn]” och de centrala landskapen som framgångsrika för att tillgodose *kompetens*.

Även i fallet om *kompetens* som grundläggande behov går det att utlåsa att cheferna överskattar sig själva och sitt engagemang i förhållande till hur medarbetarna själva upplever att Organisationens engagemang. Organisationen behöver således också utveckla sin förmåga att tillgodose behovet av *kompetens* för att lätta behålla unga medarbetare.
I den sista grafen (Figur 6) går det att utläsa att den *sociala meningsfullheten* tillgodoses på en relativt hög nivå, ganska nöjd (3), enligt båda parterna. Medarbetarna berättar att de upplever att Organisationen har en bra kultur, med goda värderingar och där flertalet av medarbetarna trivs med sina kollegor. En medarbetare anstyde dock att det läggs lite för stort fokus på att tillfredsställa framtidiga *sociala meningsfullheten*, men att dessa incitament säkerligen är bra för de medarbetare som befinner sig i det stadiet. Cheferna beskrev i sin tur två initiativ som drivits fram. Dels ett som är explicit uttalad för de yngre medarbetarna ”Young at [företagsnamn]”, där de unga medarbetarna kan träffas och nätverka med varandra, och dels de centrala landskapen som drivits fram för alla att ta del av, men som stämmer bra överens med de yngre medarbetarnas önskan om en mer kreativ och innovativ arbetsmiljö.

Av grafen går det därför att utläsa att chefernas och medarbetarnas uppfattning går hand i hand, vilket gör *sociala meningsfullhet* till de grundläggande behov som tillgodosetts i samma grad enligt båda parter.
Med hjälp av de tre graferna går det att utläsa att det är självständighet och kompetens som Organisationen behöver arbeta vidare med. Medarbetare upplever inte att det skapas situationer där behoven tillgodoses i samma utsträckning som cheferna upplever. Det blir således viktigt för Organisationen att utveckla en förståelse kring hur de kan öka tillfredställelsen av de två behoven, för att åstadkomma att unga medarbetare stannar längre inom företaget.

Anledningen till en skillnad i avdraget tillgodosedd självständighet skulle kunna bero på att ”de friare områdena” och ”klusterna” som cheferna beskriver, inte är någonting som de intervjuade medarbetarna ännu upplevt. Att medarbetarna inte är nöjda i samma grad som cheferna med det tillgodosedda behovet kompetens, skulle kunna bero på att de upplever att chefernas engagemang ibland blir för stort och går till överdrift. Cheferna måste således lära sig att ta några steg tillbaka i vissa fall, och lita på att medarbetarna är kompetenta nog att utföra sitt arbete.

6.2.1 Den sociala omgivningens förutsättningar


Flera av respondenterna talar om alla de karriärmöjligheter som Organisationen internt öppnar upp för. Det skulle kunna vara så att det är dessa utvecklingsmöjligheter som väger upp till
problematiken med “storföretagspolitiken”, alltså den stela strukturen och höga hierarkin och således gör att medarbetare från generation Y ändå finner sig i att arbeta hos ett äldre storföretag. Så fort de upplever att någon utav de tre grundläggande behoven minskar, kompetens i exempelvis form av mättnad för sina arbetsuppgifter, självständighet exempelvis i form av tröghet i sin individuella utveckling eller social meningsfull då det inte finns en samhörighet med de närmsta kollegorna, kan de röra sig vidare inom företaget till en ny tjänst, ett nytt område eller en ny stad.


6.3 Generation Y försvårar för Organisationen

Under intervjuerna beskrev medarbetarna olika tillfällen då de talade om sig själva genom att berätta att de föredrar att arbeta helt fritt utan direktiv, alltså utifrån den inre autonoma motivationen, ett tillstånd som redovisas längst upp till höger i figuren nedan (Figur 7). Men när de berättar om händelser som faktiskt ägt rum, eller konkret beskriver hur de hade velat ha det i en specifik situation, går det att urskilja ett annat slags tillstånd. I det senare fallet beskriver medarbetarna att de vill arbeta utefter tydliga riktlinjer och mål, men samtidigt inte vill bli ifrågasatt eller tillsagt om hur uppgiften skall lösas, de vill kunna klara av uppgiften på egen hand. Den här beskrivningen verkar snarare hamna i ett tillstånd av lägre självbestämmande grad än vad medarbetarna i det tidigare exemplet förklarat (se figur 7). Tillståndet blir en lägre grad av självbestämmande eftersom individen önskar få indikationer och riktlinjer om vart resultatet skall hamna, men själv får styra vägen dit. Det verkar vara en situation som medarbetarna från generation Y känner sig trygga och bekväma med. Skiljaktigheten i medarbetarna svar kan således komma att skapa en utmaning för Organisationen och dess chefer då de skall identifiera generation Ys behov. Denna tvetydighet kan komma att försvåra Organisationens förståelse för generation Ys krav och därmed försvåra chefernas arbeta i att behålla medarbetare ur generation Y längre.
Ett annat problem som kan göra det svårt för Organisationen att bemöta de yngre medarbetarnas behov, är att medarbetarna uttryckligen sagt att om cheferna går in och ger för tydliga direktiv så fallerar hela tillfredsställelsen av att utföra en inre motiverad aktivitet. Med andra ord kommer medarbetarna reagera starkt på ett skifte från ett befintligt tillstånd ("hur de egentligen vill ha det", figur 7) till ett tillstånd med lägre grad av självbestämmande. Som många av medarbetarna förklarat är frihet och flexibilitet bland det viktigaste. Om graden av självbestämmande sjunker såpass mycket att den nästintill fräntas medarbetarna kommer medarbetarna, med tanke på deras tydliga svar, med stor sannolikhet välja att lämna tjänsten eller organisationen helt. Ett scenario likt ovanstående, kommer att försvåra chefernas arbete i att behålla generation Y längre, då det blir svårt att balansera mellan att ge för mycket frihet och för stora direktiv. Risken finns att cheferna väljer att inte göra någonting alls, vilket skulle kunna göra att medarbetarna inte känner någon stöttning över huvud taget. Gränsen för hur mycket yttre motivation de yngre medarbetarna vill ha är mycket skör och försvårar för Organisationen att bemöta och tillfredsställa generation Y.

6.4 Organisationen försvårar för generation Y

Det går att utläsa en markant skillnad i förväntningar hos cheferna och medarbetarna gällande synen på utveckling och karriär. Hälften av de intervjuade medarbetarna uttryckte att de inom en "snar" framtid vill åt en chefsposition. De intervjuade cheferna förklarade och andra sidan att nya yngre medarbetare inte kan förvänta sig att klättra högt upp i hierarkin på en kort begränsad tid. Det finns således en konflikt i chefernas och medarbetarnas berättelser när det gäller tidsuppfattning. Detta uppfattningssgap skulle i sin tur kunna hämma den inre motivationen hos medarbetarna, då dessa individer skulle kunna uppfatta skillnaden i tidsuppfattningen som att cheferna inte tillmötesgår deras önskemål, vilket dessutom leder till att kvoten av det grundläggande behovet kompetens minskar. Då vi sedan tidigare vet att
7 Diskussion
I det här avsnittet kommer en diskussion utifrån studiens resultat föras gentemot de tidigare forskningsresultaten. Vi presenterar de delar som bekräftar tidigare forskning, men även delar som skiljer sig och således är nya i relation till tidigare forskning. Gemensamma resultat för den här studien och tidigare forskning kring generation Ys särskiljande egenskaper bekräftar dessutom relevansen i utgångspunktens för problemet som studien är byggd på.

7.1 Generation Y


7.2 Anledningen till ett frekvent byte av arbetsgivare
I likhet med tidigare forskningsresultat har denna studie kommit fram till att individerna ur generation Y tenderar att byta arbetsgivare ofta än vad tidigare generationer gjort (Parment 2008; Chapione 2015). Vad som däremot skiljer den här studiens resultat från tidigare forskning, är förklaringen till varför den nya generationen tenderar att röra mer på sig än de tidigare generationerna. Forskare som Wong et al. (2008), Miller et al. (2013) och Hewitt och

7.3 Metoder för att ta vara på kunskap


8 Slutsats
Med Organisationen i beaktning trodde vi först att företaget skulle få stora problem med att bevara unga medarbetare och deras kunskap, då de sedan en lång tid tillbaka varit vana med långa anställningar och låg personalomsättning, inte med medarbetare som frekvent rör på sig. Innan studiens genomförande, utan vidare relation till företaget, trodde vi att Organisationen hade utformat sin verksamhet utefter medarbetare som stannat i många år hos dem. Slutsatsen vi kan dra efter genomförda studier är att trots de begränsningar och svårigheter Organisationen i dagsläget har på grund av den stela strukturen och höga hierarkin, som medarbetare från generation Y upplever som påfrestaende, är Organisationen duktig på att motivera de yngre medarbetarna på det sätt som de efterfrågar.

8.1 En förståelse som underlättar tillvaratagandet av yngre medarbetare.

I följande avsnitt diskuterar vi vad det är som gör att yngre medarbetare kan tänkas göra karriär inom den studerade organisationen och vad Organisationen således kan göra för att få dem att stanna längre.

Medarbetarna från generation Y på den studerade organisationen är ambitiösa och utåtriktade individer, med höga krav på sig själva och sin omgivning. Möjligheten till vidareutveckling, stimulerande arbetsuppgifter, en rolig arbetsmiljö och balans mellan arbetsliv och privatliv är de primära incitamenten som avgör om en medarbetare från generation Y kan tänka sig att göra karriär inom Organisationen.


Studien har vidare landat i slutsatsen att den nya generationens uppfattning kring tid skiljer sig från tidigare generationers, vilket är en avgörande faktor till generationens otålighet. Medarbetarnas tankar kring mål och utvecklingsmöjligheter är uppenbarligen i en annan tidsram än vad cheferna kommunicerar. Det är något Organisationen bör ta i beaktning för att inte utmana medarbetarnas otålighet och således också minska risken för att de yngre medarbetarna slutar innan företaget fått möjligheten att ta tillvara på deras kunskap.

Organisationen att de behöver vara lyhörda till medarbetarna och att de dessutom behöver göra det inom en skälig tid, kan de undgå risken att förlora kompetenta medarbetare till en annan arbetsgivare. Konklusionen spelar således en avgörande roll för hur Organisationen kan underlätta arbetet med att bevara de yngre medarbetarna, men skapar även nya förutsättningar för framtida forskning.

Generationen Ys otålighet har fortsättningsvis resulterat i att dessa individer har ett stort behov av att hela tiden känna sig stimulerade, motiverade och engagerade i det de gör på arbetsplatsen. Vi kan därför även dra slutsatsen att de har ett stort behov av att i så stor utsträckning som möjligt arbeta genom den inre motivationen, för att på så vis öka sin individuella tillfredsställelse. Det är således viktigt att Organisationen skapar situationer där de grundläggande behoven infinner sig och kan tillgodoses, eftersom det är genom dem som den inre motivationen kan gro.

Tidigare forskning tar upp att ett arbete utifrån den inre motivationen leder till bättre prestation och resultat (Deci & Ryan 2008a; Deci 1971), vilket de yngre medarbetarna på Organisationen bekräftar. Eftersom medarbetare ur generation Y explicit uttalat att de kommer gå vidare till en annan arbetsgivare om de inte blir tillfredsställda, kan vi utifrån den här studien konstatera att det är ännu viktigare för generation Y att vara inre motiverad än vad det varit för äldre generationer.

Studiens sista konklusion bottnar i att vi upplever att en felaktig användning av motivationsfaktorer kan resultera i kontraproduktivitet om en chef inte vet när en viss aktivitet för en medarbetare är inre motiverad eller ej. Cheferna måste således känna till hur medarbetarna ur generation Y känner inför en viss aktivitet, för att veta på vilket sätt de skall motivera individen inför den specifika aktiviteten. Cheferna måste därför bli tydligt införstådda i när de bör, eller inte bör använda yttre motivationsfaktorer för att motivera olika aktiviteter.

8.2 Goda råd till praktiken

För att Organisationen skall få de yngre medarbetarna att stanna tillräckligt länge för att kunna ta tillvara på deras kunskap, kommer det nedan att presenteras några goda råd till praktiken.

Utveckla fler konkreta situationer där de yngre medarbetarna kan förverkliga sig själva. Studiens analys visade att de finns skillnader i uppfattningar på hur Organisationen tillgodosier de grundläggande behoven kompetens och självständighet för de yngre medarbetarna (se figur 4 och 5). Organisationen bör därför arbeta vidare med att skapa arbetssituationer där medarbetarna från generation Y känner att de får ta ansvaret och blir friare i sitt arbetsätt. Även andra situationer bör erbjuda där de yngre medarbetarna kan utveckla sin kunskap och utforska nya främmande kompetensområden.

Se till de individuella drivkrafterna. Då felaktig användning av motivationsfaktorer kan bli kontraproduktivt behöver cheferna på Organisationen lära sig i vilken grad av motivation en medarbetare befinner sig vid en viss aktivitet. Kännedomen är viktig för att kunna avgöra vilka faktorer som är bäst lämpade för att motivera de yngre individerna. Dels för att undgå risken att sänka tillfredsställelsen hos medarbetaren i fråga, men också för att försöka skapa förståelse och meningsfullhet hos medarbetaren för de aktiviteter som för närvarande inte växer ur den inre motivationen.

Tydlighet i hur utvecklingsmöjligheter kommuniceras och presenteras. Organisationen kan jobba vidare med sin tydlighet i hur de framställer de utvecklingsmöjligheter som finns. De yngre medarbetarna behöver vara medvetna om, förutom vilken tidpunkt ett mål eller möjlighet kan infinna sig, vilka möjligheter som finns och vilka som inte är rimliga att förvänta sig. För att undgå att det uppstår missförstånd och besvikelse hos medarbetarna, är det således viktigt att de får veta hur möjligheten konkret ser ut. Allt som en ny ung medarbetare vill uppnå kanske inte kan införivas hos Organisationen, men då är det viktigt att de också får veta om det tidigt i processen.

Organisationen bör undvika att överskatta sitt varumärke och inte tro att det går att fortsätta vara framgångsrik enbart på grund av det. Samtliga chefer måste förstå att individer ur generation Y inte kommer att slita hur länge som helst enbart för att få ett attraktivt företagsnamn på CV:et.

Generation Y är ett oändligt projekt och trots att Organisationen i dagsläget ser ut att kunna hantera den nya generationen väl, är det någonting som aldrig får negligeras från Organisationens sida. Vi tror att med hjälp av ovanstående råd så kan Organisationen lättare bemöta generationens krav och dessutom göra det inom en skälig tidsram, så att de unga medarbetarna inte blir otåliga och väljer att gå.

8.3 Förslag till vidare forskning

Ett förslag till vidare forskning är att genomföra en liknande studie i en annan typ av företag. Vi tror att förutsättningarna för generation Y hade sett annorlunda ut i ett mindre tillväxtföretag. Då ett sådant företag har andra möjligheter att svara till de höga kraven och snabbare kan bemöta dem. Eftersom ett sådant företag har en mer föränderlig arbetsmiljö och inte styrs av höga hierarkier och fasta strukturer.

Vidare hade det varit intressant att genomföra en studie under en längre tid, med hjälp av en longitudinell design, där forskaren kan följa medarbetare från generation Y under en mer omfattande tidsperiod. På så vis hade forskaren kunnat studera generation Y mer noggrant, och då kanske kunna klargöra mer exakt hur det är dessa individer faktiskt vill ha sin arbetssituation.
Källförteckning


Parmenter, D. (2003). Consultants A consultant's advice how to get the most from consultants when the board or top management enlists the help of consultants and the result is a lemon, who's to blame? were the consultants incompetent? or was the commissioning organisation at fault? to find out, we asked a consultant how get the most from a consultant. *New Zealand Management*, 50-56. Retrieved from http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/201647818?accountid=9670


Bilaga 1. - Intervjuguide för medarbetare

- Presentation av forskarna.
- Information om uppsats.
- Förklaring av intervju upplägget.
- Anonymitet. Materialet kommer att publicerar, men helt anonym och hanteras med hänsyn till personlig integritet.
- *Har respondenten frågor?*

Diskussionsfrågor

→ Om medarbetarens situation
   - Berätta om dig själv och din roll inom organisationen.

→ Arbetsplatsen
   - Vad är viktigt för dig på arbetsplatsen?

→ Framtidsutsikt
   - Berätta om hur du se på din professionella framtid.

   - Tacka och avsluta intervju.
Bilaga 2. - Intervjuguide för chefer

- Presentation av forskarna.
- Information om uppsats.
- Förklaring av intervju upplägget.
- Anonymitet. Materialet kommer att publicerar, men helt anonym och hanteras med hänsyn till personlig integritet.
- Har respondenten frågor?

Diskussionsfrågor

→ Om chefen

- Berätta om dig själv och din roll inom organisationen.

→ Yngre medarbetare

- Vad har du för uppfattning av den yngre generationen medarbetare?

→ Motivation

- Hur upplever du att organisationen motiverar den yngre generationen medarbetare?

- Tacka och avsluta intervju.