



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

KANDIDATUPPSATS

Europaekonomprogrammet 180hp



Generation Y – Gold diggers inom finanssektorn

En fallstudie om generation Ys motivation inom finanssektorn

Jonna Skoog och Matilda Björk

Företagsekonomi 15hp

Halmstad 2014-05-20

Förord

Under våren 2014 har vi skrivit vår kandidatuppsats inom området ledarskap. Vi har fått en stor kunskap för ämnesområdet motivation. Varför vi valde att rikta in oss mot generation Y var främst för att vi båda tillhör den här generationen och varför just finanssektorn var för att vi anser att finanssektorn är en mycket intressant sektor.

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till de respondenter som deltagit i vår studie och för den tid de har lagt ner för att svara på våra frågor. Vi vill också rikta ett enormt tack till vår handledare Anders Billström och examinator Pia Ulvenblad för mycket goda råd och vägledning under processens gång. De seminarier som hållits har varit väldigt givande och vi vill passa på att tacka de grupper som kommit med konstruktiv kritik till vår uppsats.

Avslutningsvis vill vi tacka alla som tagit sig tid att läsa vår uppsats, för deras hjälp och stöttning under hela processens gång.

Till alla läsare önskar vi en intressant och spännande läsning.

Halmstad, Maj 2014

Jonna Skoog

Matilda Björk

Sammanfattning

Titel:	Generation Y – Gold diggers inom finanssektorn
Författare:	Matilda Björk och Jonna Skoog
Handledare:	Anders Billström
Nivå:	Kandidatuppsats, ledarskap (15 hp), VT2014
Nyckelord:	Ryan och Deci, motivation, inre motivation, yttre motivation, generation Y, finanssektorn.
Problemformulering:	Vilka faktorer motiverar generation Y i sitt arbete inom finanssektorn?
Syfte:	Denna studie har som syfte att skapa förståelse för vilka faktorer som ligger till grund för generation Ys motivation till sitt arbete inom finanssektorn.
Teori:	Kapitlet inleds med tidigare forskning kring generation Y och vad det är som motiverar dem. Därefter riktar sig teorin mot finanssektorn och slutligen inre och yttre motivationsfaktorer.
Metod:	Vid besvarandet av problemformuleringen har författarna använt en kvalitativ undersökningsmetod och med ett abduktivt tillvägagångssätt. Primärdata har samlats in genom intervjuer utifrån en semistrukturerad intervjuguide. Intervjuer har utförts med 6 stycken individer från finanssektorn.
Empiri:	Primärdata för de respondenter som deltagit i studien presenteras.
Analys:	I kapitlet sammanställs den insamlade empirin gentemot den insamlade teorin om inre och yttre motivationsfaktorer.
Slutsats:	Studien har påvisat att generation Y motiveras av både inre och yttre motivationsfaktorer, dock verkade två av de yttre motivationsfaktorerna, beröm och belöning, något viktigare för generation Y än vad de verkade för generation X.

Abstract

Title:	Generation Y – Gold diggers in the financial sector
Authors:	Matilda Björk and Jonna Skoog
Advisor:	Anders Billström
Level:	Bachelor thesis, leadership (15 ECTS), Spring 2014
Keywords:	Ryan och Deci, motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, generation Y, financial sector.
Problem:	What factors motivates generation Y in their work in the financial sector?
Purpose:	The purpose of this paper is to create an understanding of the factors that motivates generation Y in their work in the financial sector.
Theory:	The chapter begins with previous research of generation Y and what is motivating them in life. The theories then continues with motivation within the financial sector and then ends with intrinsic and extrinsic motivation.
Method:	To answer the research question, the authors used a qualitative research method and with an abductive approach. Primary data were collected through interviews based on a semi-structured interview guide. The interviews were conducted on 6 individuals from the financial sector.
Empiric:	The primary-data from the individuals who participated in the study are presented in this chapter.
Analysis:	The collected empirical data is presented against the collected theory about intrinsic and extrinsic motivational factors.
Conclusion:	The study has shown that generation Y is motivated by both intrinsic and extrinsic motivational factors, however, two of the extrinsic factors, approval and reward, appeared a bit more important to generation Y than they seemed to generation X.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problembakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Problemformulering	8
1.4 Syfte.....	8
1.5 Centrala begrepp.....	8
2 Teoretisk referensram.....	9
2.1 Generation Y	9
2.1.1 Bakgrund	9
2.2 Motivation inom finanssektor.....	11
2.3 Motivation.....	12
2.3.1 Inre och yttre motivation.....	12
2.3.2 Inre motivation.....	12
2.3.3 Yttre motivation.....	13
2.4 Analysmodell.....	15
3 Metod	17
3.1 Övergripande forskningsdesign	17
3.2 Val av litteratur	17
3.3 Empiriskt studie	18
3.3.1 Empiriskt urval.....	18
3.3.2 Utformning av intervjuguide	19
3.3.3 Individuella intervjuer.....	20
3.3.4 Analysmetod	21
3.3.5 Validitet	21
3.3.6 Reabilitet.....	22
3.4 Metodkritik och källkritik.....	22
3.5 Etiska överväganden	23
4 Empiri.....	24
4.1 Respondenter	24
Alfred generation Y - Kundenservicemedarbetare på företaget Bank	24
Stellan generation Y – Säljcoach på företaget Försäkring	24
Maud generation Y – Sales controller på företaget Försäkring	24
Bram generation Y – Försäkringsrådgivare på företaget Försäkring	24
Therese generation X – Produktutvecklare på företag Försäkring	25
Roberto Generation X – Personlig bankman på företag Bank.....	25
4.2 Inre motivation.....	25
4.2.1 Motivation i allmänhet	25
4.2.2 Skicklighet i arbetet.....	25
4.2.3 Inspiration i arbetet.....	26
4.2.4 Frihet på arbetet.....	27
4.2.5 Självtändig på arbetet	28
4.2.6 Intresse för arbetet	29
4.3 Yttre motivation.....	30
4.3.1 Bestraffningar på arbetet	30
4.3.2 Belöningar på arbetet.....	30
4.3.3 Beröm på arbetet	32
4.3.4 Identifikation	32
4.3.5 Integration	33
4.4 Empirisk sammanfattning.....	34
5 Analys	38
5.1 Inre motivation	38

5.1.1 Skicklighet i arbetet	38
5.1.2 Inspirerande arbete	38
5.1.3 Frihet i arbetet	39
5.1.4 Självständighet i arbetet	39
5.1.5 Intressant arbete	39
5.2 Yttre motivation	40
5.2.1 Bestraffningar på arbetet	40
5.2.2 Belöningar på arbetet	40
5.2.3 Beröm för arbetet	40
5.2.4 Identifikation	41
5.2.5 Integration	41
6 Slutsats	42
6.1 Besvarande av studiens syfte	42
6.2 Förslag till vidare forskning	44
Referenser	46
BILAGA 1 Intervjuguide	50
BILAGA 2 Brev till respondenterna	53
Figur 2.1 Kategorisering av mänsklig motivation	15
Figur 2.2 Reviderad modell av taxonomi av mänsklig motivation	17
Figur 4.1 Empirisk sammanfattning av kategorisering av mänsklig motivation	37
Figur 6.1 Sammanfattande modell av uppsatsens resultat	43

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras bakgrund till ämnet samt en diskussion kring problemområdet som sedan leder fram till problemformulering.

1.1 Problembakgrund

På arbetsmarknaden håller just nu 40-talisterna på att gå i pension och en ny yngre generation är på ingång. För arbetsmarknaden innebär detta ett stort generationsskifte med behov av att identifiera och anpassa sig till denna förändring samt att attrahera den nya generationen för sin bransch och sitt företag. I dagens företagsmiljö är de företag som är mest mottagliga för förändring de som tillhör framtiden (Islam & Ismail, 2008). För att kunna förändras i takt med samhället måste företagen ha engagerade och motiverade medarbetare (Islam & Ismail, 2008) och de organisationer som önskar att använda individers kunskap i organisationens produkter, processer och tjänster, måste veta hur man motiverar individen i sin verksamhet (Amar, 2004). Genom att ta reda på vad det är som motiverar medarbetarna kan organisationen utvecklas och bli framgångsrik (Amar, 2004).

En individs motivation formas från födseln och framåt och den skiljer sig åt mellan olika generationer. Till grunden är människan en nyfiken och lekfull varelse, men med faktorer som miljö och sociala förhållanden så formas människan och förväntas vissa saker av omgivningen och i detta påverkas motivationen (Ryan & Deci, 2000). Intresset för denna studie riktas mot generation Y som i denna studie definieras till personer födda mellan åren 1982 – 2002. Det som motiverar denna yngre generation är annorlunda i jämförelse med vad som motiverar generationen före dem. Det är bland annat väldigt viktigt för generation X, personer födda mellan åren 1960-1981, att klättra uppåt i organisationsstrukturen än vad det är för generation Y som inte har samma drivkraft i att nå högre i organisationsträdet (Amar, 2004).

Om organisationer och företag sätter upp för låga mål för generation Y kommer deras förväntningar på sitt arbete inte att uppfyllas vilket resulterar i en minskad motivation (Luscombe, Lewis & Biggs, 2011). Motivationen påverkar därför arbetsprestationen hos individer då motivationen ligger i människors upplevda behov och ökar med höga målsättningar (Luscombe et al., 2011). Om organisationen inte lyckas motivera sina anställda så är heller inte kunskapen i organisationen använd till fullo (Islam & Ismail, 2008). Det ligger i varje organisations intresse att hitta de faktorer som motiverar de anställda till ett kontinuerligt lärande och samtidigt dra nytta av deras kunskap för organisationens skull (Islam & Ismail, 2008).

Detta är speciellt intressant inom finanssektorn som, genom höga lönsamhetskrav och stor konkurrensutsatthet, ständigt måste förändra sig och anpassa sig till marknaden (Sardar, Rehman, Yousaf & Aijaz, 2011). För finanssektorn är det därför viktigt att identifiera den nya generationens drivkraft och motivation då finanssektorn idag lägger stor vikt vid gamla motivationsmetoder som kom till innan generation Y började arbeta (Foreman, 2006). Finanssektorn använder idag olika finansiella belöningsystem för att motivera de anställda

samtidigt som belöningsystemen fungerar som styrmedel mot företagets olika uppsatta mål (Samuelson & Olve, 2008). I finanssektorn behöver därför företagen attrahera och behålla de kunnigaste och mest kompetenta medarbetarna för sin lönsamhet.

Om finanssektorn inte lyckas identifiera generation Y och motivera dem kommer generation Y söka sig till andra företag och sektorer där de får den stimulans de behöver då de är snabbare än någon annan generation på att byta jobb om de inte känner sig tillräckligt stimulerade (Luscumbe et al., 2011). För finanssektorn skulle detta innebära ett hårt slag då generation Y är källan till ny och outnyttjad kunskap som företag, i nutid och framtid, behöver för att överleva (Amar, 2004). Enligt Broadbridge, Maxwell och Ogden (2007) kommer generation Y vara den mest välutbildade generationen genom tiderna när de når arbetsmarknaden. Produktiva organisationer kräver kunskap och det är kunskapen som är den ultimata produkten. Denna produkt finns i den mänskliga hjärnan och kan inte produceras av varken maskiner eller system (Amar, 2004).

1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning kring generation Ys motivation har visat att generationen motiveras av att ständigt känna sig stimulerad samt uppleva variation i sitt arbete (Phil, 2012). Parment (2008) skriver att generation Y har en annan syn på arbetsgivare och arbetsplatser än vad tidigare generationer har och har haft. Författaren menar att när generation Y anser att arbetet är intressant och innehållsrikt med meningsfulla arbetsuppgifter känner de stimulans och motivation. Generation Y har även visat sig mindre motiverade av finansiella medel jämfört med äldre generationer (Hurst & Good, 2009). Detta stöds även av Gursoy, Maierb och Chic (2008) som menar att det är motiverande för generation X att få kompensation för arbetet de utfört och att bli befordrade, vilket inte är lika motiverande för generation Y.

Generation Y ser sitt arbete mer som ett intresse än bara som ett jobb och därför vill de inte ha tråkigt på sitt arbete (Parment, 2008). För generation Y har studier visat att det är viktigt för dem att vara en bra förälder och att kunna njuta av ett balanserat liv (Parament, 2008).

Enligt Twenge, Campbell, Hoffman och Lance (2010) motiveras äldre generationer mer av lön och finansiella belöningar än vad generation Y gör. Hurts och Good (2009) förklarar att många från generation Y har tagit de goda ekonomiska förhållandena som självklara och istället fokuserat på utbildning och på att arbeta för ett bättre samhälle.

Forskningen visar på att generation Y motiveras genom spännande arbetsuppgifter på en arbetsplats som de tycker är stimulerande (Parament, 2008), medan forskningen kring anställdas motivation inom finanssektorn visar att belöningar och finansiella medel är den starkaste drivkraften och motivationsfaktorn (Irfran, Mohsin & Yousaf, 2009). Irfran et al., (2009) skriver att kompensation och belöningsystem skapar motivation hos anställda inom finanssektorn. Detta stöds även av Qayyum, Sukirno och Mahmood (2011) som menar att finansiell belöning är en viktig del till motivationen för anställda inom finanssektorn. Sardar et al., (2011) menar att de anställda inom finanssektorn blir mer motiverade och engagerade ju tydligare belöningsystemet är. Detta visar att finanssektorns sätt att motivera sina medarbetar inte stämmer med resultaten från studier om vad som motiverar generation Y, den generation finanssektorn nu behöver för sin framtida verksamhet. Forskning om generation Ys motivation inom finanssektorn är begränsad och utifrån befintliga studier går det inte att

avgöra vad som motiverar denna yngre generation i sitt arbete inom finanssektorn. Denna diskussion leder därför fram till följande problemformulering.

1.3 Problemformulering

Vilka faktorer motiverar generation Y i sitt arbete inom finanssektorn?

1.4 Syfte

Denna studie har som syfte att skapa förståelse för vilka faktorer som ligger till grund för generation Ys motivation till sitt arbete inom finanssektorn.

1.5 Centrala begrepp

Generation Y – Personer födda mellan åren 1982-2002 (Muskat, Muskat, Zehrer & Johns, 2013).

Motivation - "Att vara motiverad innebär att vara driven till att utföra någonting. ...medan någon som är sporrad eller riktad mot ett mål anses motiverad." (Ryan & Deci, 2000, s. 54. Författarnas egen översättning)

2 Teoretisk referensram

Inledningsvis i kapitlet som följer redovisas teori om målgruppen för studien som är generation Y och därefter presenteras motivation inom finanssektorn. Försättningsvis belyses Ryan och Deci's motivationsteori och avslutningsvis presenteras analysmodellen som tagits fram utifrån den teoretiska referensramen.

2.1 Generation Y

Inom forskningsvärlden råder det delade meningar om vilket år som inleder och avslutar generationsindelningen. Muskat et al. (2013) skriver att personer födda mellan 1982-2002 tillhör generation Y. Författarna har delat in generation Y i olika grupper, "Generation why (1982-1985)", "millenniums (1985-1999)" och "nätgenerationen, även kallad iGeneration (1999-2002)".

Broadbridge et al. (2007) skriver att generation Y är den generation som har högst självförtroende och är mest välutbildad. Författarna anser även att generation Y har helt andra erfarenheter och förväntningar än de tidigare generationerna. Phil (2012) instämmer i detta och poängterar att tidigare generationers positioner var mer låsta samt att yrkesrollen var mer identitetsrelaterad. Enligt Phil (2012) så påverkas inte generation Y, som nu har kommit in på arbetsmarknaden mer och mer, lika starkt av framgång och karriärval som tidigare generationer gör.

2.1.1 Bakgrund

Generation Y tenderar att vilja ha en intellektuell utmaning samtidigt som de ständigt söker framgång i livet. De strävar efter att göra skillnader, hitta utmaningar och eftersöker arbetsgivare som stärker den yrkesmässiga utvecklingen (Broadbridge et al., 2007).

Muskat et al. (2013) skriver att generation Y föredrar att jobba i projekt och/eller team då det innebär mer flexibla arbetsuppgifter och att de inte blir låsta till regler och rutiner. Parment (2008) menar att viljan att jobba i projekt och att ta tillfälliga beslut inte ska uppfattas som att generation Y är oberoende av trygghet. Författaren menar att det handlar om en kombination av trygghet och valmöjligheter i yrkesrollen. I förhållande till tidigare generationer känner generation Y sig inte lika otrygga vid motgång. Anledningen till det är att en motgång inte upplevs lika starkt med vetskapen att det finns 'ett hav' av andra möjligheter och utmaningar (Parment, 2008).

Vidare skriver Anantatmula och Shrivastav (2012) att generation Y inte stannar lika länge på en arbetsplats som tidigare generationer och att de inte är lika trogna som tidigare generationer. Orsaken till detta är att de ständigt vill utvecklas och ta sig an nya utmaningar. Effektivitet är viktigt för generation Y då de inte vill att tid ska gå till spillo i onödan. Det är viktigt för dem att inte stanna upp en längre tid då det finns risk för att de kan gå miste om såväl personlig som kompetensutveckling (Phil, 2012). Generation Y har inte heller lika hög lojalitet mot arbetsgivare och kollegor som tidigare generationer har (Anantatmula & Shrivastav, 2012).

Hurst och Good (2009) påpekar att ekonomisk välgång inte betyder lika mycket och motiverar inte generation Y i samma utsträckning som för tidigare generationer. Många från

generation Y är uppväxta med föräldrar som varit och är framgångsrika i sina yrkesroller samt har bidragit till att bygga upp det välfärdssamhälle som finns idag. Detta är en starkt bidragande orsak till att en stor andel av generation Y har tagit de goda ekonomiska förhållandena som självklara och därmed inte har samma fokus på finansiell trygghet. De har därför valt att fokusera på utbildning, kompetenshöjning samt prioriterat att arbeta för ett rättvisare och bättre samhälle (Hurst & Good, 2009). Forsättningsvis menar Parment (2008) att generation Y har högre teknologisk insikt och kompetens jämfört med tidigare generationer. Parment (2008) menar att det är många olika faktorer som påverkar motivation och drivkraften hos dem men att bidra till samhällets utveckling och välstånd, vara en bra förälder och att njuta av ett balanserat liv är något som de sätter högt värde på. Det är även viktigt för generation Y att profilera sig och inte vara 'en i mängden' (Parment, 2008).

Generation Y har vuxit upp med tillgång till internet, mail samt mobiltelefoner och detta har inneburit möjligheter till att bygga upp breda sociala nätverk och att ständigt vara kontaktbara (Phil, 2012). Författaren menar att detta har hjälpt till att forma generation Y då de under sin levnadstid upplevt en utveckling som ständigt gått framåt med en enorm fart och teknikens utbredning varit större än någonsin. Anantamula och Shrivastav (2012) instämmer i detta och poängterar att generation Y är väl informerade och medvetna då de ständigt har tillgång till sociala nätverk som Facebook, Instagram, Twitter och LinkedIn. Det sociala nätverket har allt större betydelse idag och förutspås ha ännu större betydelse i framtiden (Anantamula & Shrivastav, 2012).

2.1.2 Arbetsmarknaden

Twenge et al. (2010) menar att generation Y blir lätt uttråkade och behöver ständiga utmaningar vilket cheferna kan utnyttja för att nå framgång i arbetsresultaten. Enligt Luscombe et al. (2013) anser generation Y att det inte är motiverande att stanna för länge på samma arbetsplats och för en del i generation Y anses en arbetstid på ett år vara en lång tid. Luscombe et al. (2013) menar även att generation Y är snabbare än alla andra generationer på att gå vidare till en annan organisation om de känner sig understimulerade eller presterar otillräckligt.

Enligt Phil (2012) vill generation Y ständigt känna sig stimulerade samt uppleva variation i sitt arbete. Parment (2008) skriver att generation Y har en annan syn på arbetsgivare och arbetsplatser än vad tidigare generationer har och har haft. Författaren menar att när generation Y anser att arbetet är intressant och innehållsrikt med meningsfulla arbetsuppgifter så känner de stimulans och motivation. Generation Y vill konstant utvecklas och är välkomnande för förändringar. De anser det viktigt att cheferna agerar som coacher/mentorer så att möjligheten till utveckling är så stor som möjligt (Suleman & Nelson, 2011).

Vidare skriver Hurst och Good (2009) att generation Y presterar bäst när deras förmågor är identifierade och matchade med utmanande arbetsuppgifter som uppmuntrar dem att nå sina fulla potentialer. Generation Y känner sig motiverade genom att ta ansvar på arbetsplatsen och de vill ha ett utmanande arbete där de ständigt kan arbeta kreativt med öppna relationer till sina chefer. Generation Y ser sitt arbete som en del av sitt intresse och sin levnadsstil och därför ogillar de starkt tråkiga arbetsmiljöer och omgivningar (Parment, 2008). De ogillar monotona arbetsuppgifter, speciellt om de anser arbetsuppgifterna som meningslösa (Parment, 2008) och att bli styrda i sitt arbete är inte något de motiveras av (Hurst & Good, 2009). Dock värdesätter de mentorskap och öppna diskussioner för att komma framåt i sitt arbete (Hurst & Good, 2009). Enligt Szamosi (2006) presterar generation Y som bäst när de blir behandlade rättvist och konsekvent av kollegor i organisationen och i gruppen.

Generation Y har höga förväntningar på arbetslivet och framtida arbetsgivare (Parment, 2008). Enligt Suleman och Nelson (2011) kännetecknas generation Y av att de är i ett konstant behov av beröm i sitt arbete. De anser att gårdagens återkoppling inte längre är relevant då det idag redan är historik (Suleman & Nelson, 2011). Generation Y kännetecknas dessutom av att de är villiga att arbeta när och var som helst för att nå sina mål (Anantatmula & Shrivastav, 2012). Enligt Hurst och Good (2009) ogillar generation Y när det går för långsamt i arbetet och de föredrar därför omedelbar återkoppling och snabba besked på genomförda prestationer. Även Anantatmula och Shrivastav (2012) hävdar detta och skriver att generation Y förväntar sig att få återkoppling direkt angående sina prestationer och de vill ha svar på om prestationen är bra eller dålig. Även Parment (2008) skriver att generation Y inte är vana vid att vänta utan istället förväntar sig att få feedback direkt via mail eller genom något annat digitalt verktyg. Phil (2012) skriver att generation Y vill ha konstant respons och uppleva ständig utveckling för att behålla sin motivation. Suleman och Nelson (2011) skriver att det är viktigt för generation Y att ha meningsfulla och spännande belöningar när de har utfört ett bra arbete.

2.2 Motivation inom finanssektor

I en studie gjord av Iqbal och Mehri (2011) påvisades att anställdas arbetsmotivation inom bankväsendet påverkas negativt om arbetsmiljön är osäker. De skriver att om medarbetarna känner sig trygga på arbetsplatsen och om de känner säkerhet så är de motiverade och gör sitt bästa i alla lägen. Vidare menar de att man kan motivera medarbetare inom bankväsendet i en kanske något osäker miljö genom att ge utmanande arbetsuppgifter, en bra lön och konstant feedback samt konstruktiv kritik. Detta menar alltså Iqbal och Mehri (2011) kan få de anställda inom bankväsendet att arbeta hårdare för organisationens vägnar och inte bara för sina egna vägnar.

Att vara motiverad på arbetsplatsen förbättrar de anställdas förmåga att utföra arbetsuppgifter och deras tillfredställelse. Ali och Ahmad (2009) menar att anställda vill inneha en rimlig lön och arbetsgivaren vill att de anställdas lön skall spegla insatser och kompetens vilket i sin tur kan motivera anställda till att prestera bättre på arbetsplatsen. Alla företag använder sig av att ge den anställde högre lön, bonus eller andra typer av belöningar för att motivera och uppmuntra till en högre nivå av prestation på arbetet (Ali & Ahmad, 2009). Samuelson och Olve (2009) menar att den ständiga frågan för finanssektorns företag är lönsamhet och därför anpassas belöningsystemen utifrån organisationens uppsatta mål. Författarna menar att belöningsystemen är till för de anställdas motivation och styr dem till att uppnå organisationens ekonomiska mål.

Shafiq, Mariam och Raza (2011) har i en studie om motivation inom banksektorn låtit rangordna de dimensioner som är mest motiverade för anställda inom bankväsendet. Vad de fann som mest motiverande för de anställda var en bra lön. På andra plats i rankingen kom uppgraderande av tjänst inom företaget och tredje plats belades av bra prestation och samtidigt erhålla uppskattning för den. Nummer fyra i rankingen fann de att ha en säker position, det vill säga att inte riskera att mista sitt jobb. Nummer fem var arbeta i en trivsamt arbetsmiljö och på sjätte plats fann de lojalitet. Slutligen på sjunde rankingen kom en lagom nivå på disciplin och sist i rankingen var att få sympatisk hjälp med personliga problem.

2.3 Motivation

Ordet motivation härstammar ifrån det latinska ordet ”movere”, vilket betyder ”att flytta”. Motivation är något som förflyttar oss från tristess till intresse och motivationen är ett central när individer går igenom processen av människans inläring (Islam & Ismail, 2008). Islam och Ismail (2008) menar även att det ligger i varje organisations intresse att hitta de faktorer som motiverar de anställda till ett kontinuerligt lärande och samtidigt dra nytta av deras kunskap för organisationens skull. Om klimatet på arbetsplatsen är dåligt kan motivationen hos de anställda försämrats (Ryan & Deci, 2000).

Det är olika hur stor motivation varje person har till en specifik uppgift, menar Ryan och Deci (2000). Författarna skriver även att de flesta teorier om motivation beskriver fenomenet som ett enhetligt fenomen. För många personer är motivation inte någon personlig egenskap utan motivation är samspelet mellan individen och situationen (Robbins et al., 2004). Robbins et al. (2004) menar att olika nivåer av motivation inte varierar enbart mellan individer utan också från olika tillfällen.

2.3.1 Inre och yttre motivation

Ryan och Deci (2000) beskriver två olika typer av motivationsfaktorer, inre och yttre. Enligt författarna är inre motivation den motivation som får människor att göra någonting från hjärtat för att de själva tycker någonting är intressant och inspirerande. Det kan exempelvis vara studenter som är särskilt intresserade av ett ämne och därför läser mycket om det. Den yttre motivationen är den motivation människor har för att uppfylla någon annans önskemål eller att få något i belöning. Det kan till exempel vara att en student vill få beröm av sin lärare eller att en student vill göra sina föräldrar nöjda (Ryan & Deci, 2000).

2.3.2 Inre motivation

När inre faktorer motiverar en person är det för den inspirerande och intressanta sakens skull som personen utför handlingen (Ryan & Deci, 2000). Om en person däremot utför sina handlingar på grund av externa faktorer som exempelvis beror på att man vill ha beröm eller belöningar av olika slag är det yttre motivationsfaktorer som ligger till grund för motivationen (Ryan & Deci, 2000). Inre motivation är väldigt viktigt när det kommer till utbildning och inläring därför att det genererar kreativitet och en hög kvalitet på inläringen då kunskapen införlivas bättre (Ryan & Deci, 2000). Enligt Ryan och Deci (2000) är det därför viktigt att beskriva de faktorer som främjar alternativt hämmar den inre motivationen. Från födseln och framåt är människan, i sina friska dagar, en nyfiken, aktiv och lekfull varelse som ständigt vill utforska och förstå hur saker fungerar, vilket inte kräver några externa faktorer som motivation till grund för engagemanget (Ryan & Deci, 2000). Denna naturliga motivation är ett kritiskt moment i den kognitiva, sociala och fysiologiska utvecklingen menar författarna. Författarna beskriver att det är genom människans verkliga och innerliga intressen som kunskapen växer fram men efterhand som åren går formas människan utefter påtryckningar från externa faktorer såsom miljö och sociala förhållanden, vilket påverkar motivationen.

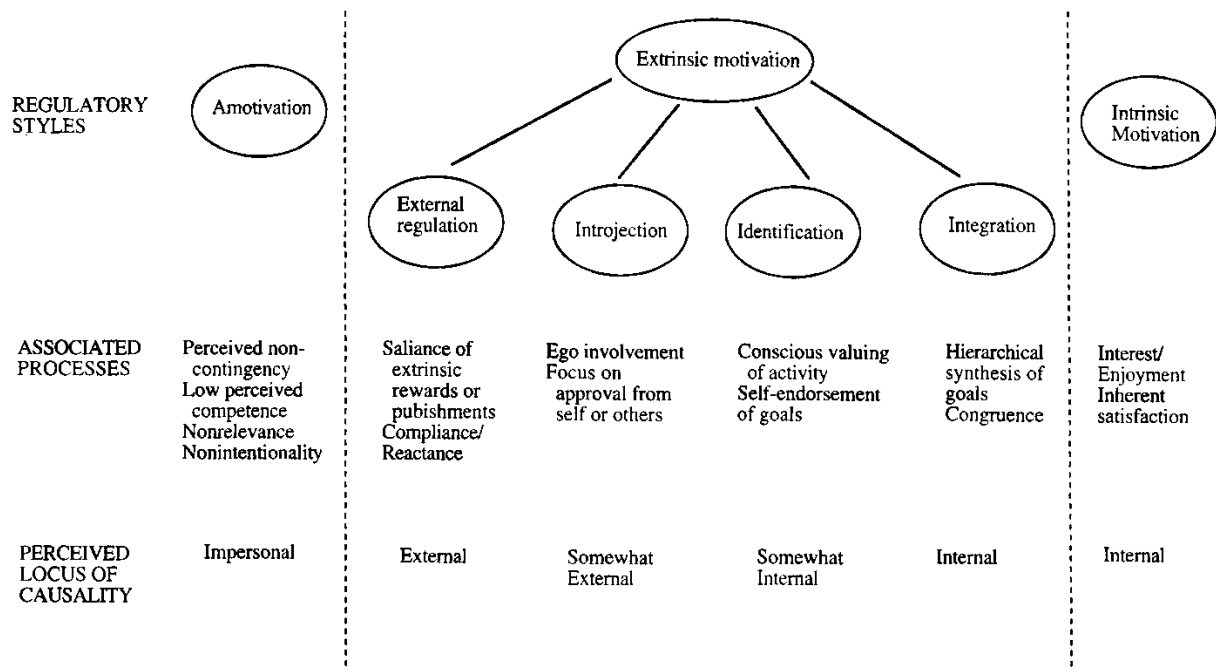
Ryan och Deci (2000) skriver att det har gjorts studier om inre motivation som har fokuserat på det fria valet, där försökspersoner har fått en uppgift att göra men efter en tid blivit tillsagda att de inte behöver arbeta mer på uppgiften. Det har runt omkring dem funnits andra saker att sysselsätta sig med än uppgiften och om de fortsatt med uppgiften, trots att de inte har behövt göra det, har detta tolkats som en inre motivation då handlingarna ansetts vara av egen innerlig vilja, alltså inre motivation (Ryan & Deci, 2000).

Fortsättningsvis skriver Ryan och Deci (2000) att trots att personer måste vara internt motiverade för att motivationen ska kunna definieras som inre, har forskning visat att det är under vissa specifika förhållanden och miljöer som den inre motivationen gör sig tillkänna. De förhållanden som enligt Ryan och Deci (2000) påverkar den inre motivationen har beskrivits genom den *kognitiva utvärderingsteorin* som är en subteori till *självständighetsteorin* där sociala och miljömässiga faktorer påverkar motivationen. I den *kognitiva utvärderingsteorin* menar Ryan och Deci (2000) att det är i kontakt med andra personer (exempelvis genom beröm, kommunikation och lärande) som det skapas en självuppfattning om en högre skicklighet. Detta genererar i sin tur inre motivation hos personen i fråga då detta uppfyller ett psykologiskt behov för skicklighet. Ryan och Deci (2000) skriver fortsättningsvis att exempel på faktorer som främjar den inre motivationen är bland annat spännande utmaningar och frihet. Vad Ryan och Deci (2000) slutligen menar är att för att uppnå en hög nivå av inre motivation måste personer uppleva tillfredställelse både för behovet att vara skickliga i det de gör och även att de känner självständighet.

2.3.3 Yttre motivation

Trots att inre motivation är väldigt viktig så ligger den dessvärre inte till grund för allt en människa gör (Ryan & Deci, 2000). Den yttre motivationen börjar främst efter barndomen då sociala förhållanden och roller individen tar på sig gör att individen förväntas ta ansvar för sådant som den innerst inne egentligen inte tycker är inspirerande (Ryan & Deci, 2000). Ryan och Deci (2000) skriver även att i skolan verkar den inre motivationen minska för varje årskurs till skillnad från den yttre motivation som uppstår när individen gör något för att uppnå en form av utomstående tillfredställelse, som kanske förväntas av omvärlden och sociala normer.

Ryan och Deci (2000) skriver även att enligt självständighetsteorin finns det olika typer av yttre motivation. Som exempel tar Ryan och Deci (2000) en elev som kan göra sina läxor på grund av rädsla för sina föräldrar (då det kan få negativa påföljder om läxorna inte görs) medan en annan student kan göra sina läxor på grund av att studenten inser att kunskapen kan vara användbar och viktig i sin framtida yrkesroll. Att göra läxorna för sin framtida yrkesroll menar Ryan och Deci (2000) fortfarande är yttre motivation då de bakomliggande faktorerna fortfarande är externa och att den faktiskt inte grundar sig i en genuin inre inspiration hos studenten. Fortsättningsvis skriver Ryan och Deci (2000) att självständigheten skiljer sig åt mellan de olika typerna av yttre motivation då personen som gör sina läxor för att lära sig något som studenten tror sig ha användning för i framtiden, är mer självständig än den andra personen som gör sina läxor för att slippa negativa konsekvenser. Ryan och Deci (2000) presenterar en figur som sammanfattar de olika typerna av motivation för att förtydliga att motivation som kommer inifrån fortfarande kan vara en yttre motivation. I figuren längst till vänster sammanfattas de faktorer som har en negativ verkan på motivationen och ju längre till höger i figuren desto närmre kommer det till den inre motivationen.



Figur 2.1 Kategorisering av mänsklig motivation (Ryan & Deci, 2000, s. 61; författarnas egen översättning).

Längst till vänster i modellen finns omotiverande vilket betyder att det inte finns någon motivation alls. Längst till höger finns inre motivation som innebär att det finns en underliggande njutning till motivationen. I mitten av modellen finns den yttre motivationen och den är uppdelad i fyra kategorier. External regulation, introjection, identification och integration som alltså är de fyra olika kategorierna för den yttre motivationen.

Den allra yttersta motivationen är *externt styrande*, det vill säga den motivation som endast består av externa faktorer som är helt skilda ifrån individen. Externt styrande är närmast total avsaknad av motivation och individen agerar för att få belöning genom påtryckningar, tvång eller att undvika bestraffningar. Exempel på externt styrande motivationsfaktorer kan vara att en individ vill undvika bestraffning till att individen vill ha ersättning för sina handlingar. Det kan vara att en student läser en bok för att få ett bra betyg i något ämne (Deci & Ryan, 2004).

Interjektion är den näst starkaste graden av yttre motivation (Ryan & Deci, 2000). I den här fasen har yttre påtryckningar införlivats fast individen inte fullt ut accepterat handlingarna. Ryan och Deci (2000) menar att motivationen här beror på rent egoistiska orsaker som att individen till exempel blir motiverad genom bekräftelse och beröm ifrån andra. Studenten läser boken vilket får studenten att känna sig som en duktig student, men studenten kanske inte riktigt ser meningen med det (Deci & Ryan, 2004).

Identifikation menar Ryan och Deci (2000) är när individen själv inser att det den gör har ett syfte och att det kommer att komma till användning för någonting annat. Det kan exempelvis vara att en elev inser att det den lär sig kommer komma till användning i en framtida yrkesroll (Ryan & Deci, 2000). Här omvandlar alltså individen yttre påtryckningar till sina egna själv-godkännande mål. Eleven läser då för att denne vill utbilda sig till något specifikt, det har alltså kommit till den nivån då eleven själv tycker det är viktigt (Deci & Ryan, 2004).

Den sista graden av yttre motivation menar Ryan och Deci (2000) är *integration*. Denna grad är den mest självständiga av de olika nivåerna yttre motivationerna och finns längst till höger i modellen, närmst den inre motivationen. Integration grundas i interna faktorer som motiverar genom att individen verkligen vill göra någonting. Uppgiften ligger inte längre bara till grund för målet utan individen har integrerats med uppgiften och värderar uppgiften högt själv. Till skillnad från inre motivation så njuter individen fortfarande inte av att göra den. Individen agerar fortfarande för att bidra till ett resultat vars värde är integrerat med individen själv (Ryan & Deci, 2000). Exempelvis kan en student, som tänkt strunta i att studera inför ett prov, genom påtryckningar ifrån någon annan till slut inse att det är mycket bättre att studera inför provet istället för att göra någonting annat (Deci & Ryan, 2004).

2.4 Analysmodell

Författarna har utifrån den teoretiska referensramen tagit fram en modell som belyser vad tanken avseende teori avsnittet är. Fokus är generation Y inom finanssektorn. Generation Y är personer som i denna studie definierats till personer födda mellan åren 1982 till 2002. Ryan och Deci (2000) beskriver två olika typer av motivation, den inre motivationen och den yttre motivationen. Enligt dem är inre motivation den motivation som får individer att göra någonting från hjärtat. För att de själva tycker någonting är intressant. Yttre motivation däremot är den motivation individer har för att uppfylla någon annans önskemål eller för att erhålla någon form av belöning. I modellen visas uppsatsförfattarnas tolkning av de olika motivationstyper som Ryan och Deci (2000) menar har betydelse för vilken motivationsfaktor som är bakomliggande individens motivation. Vad författarna till denna uppsats menar är att om någon av de blå dimensionerna uppfylls har personen en inre motivation till grund för arbetsinsatsen och prestation. Om någon av de rosa dimensionerna uppfylls har personens motivation påverkats av ett yttre redskap för att motivation har uppstått.



Figur 2.2 Reviderad modell av kategorisering av mänsklig motivation (Ryan & Deci, 2000, s. 61; författarnas egen tolkning).

3 Metod

I metodkapitlet presenteras de metoder som använts under uppsatsprocessen. Det som redovisas är övergripande forskningsdesign, val av litteratur, empiriskt urval, analysmetod, studiens validitet och reliabilitet. Avslutande för kapitlet är metodkritik och etiska överväganden.

3.1 Övergripande forskningsdesign

Studien inleddes med att söka efter och sammanställa teorier om de valda ämnesområdena. Efter detta samlades empiri in från verkligheten. Efter att teori och empiri var insamlat sammanställdas materialet och jämfördes, därefter kompletterades det med teori som ansågs väsentliga för studien. Författarna till uppsatsen valde detta tillvägagångssätt för att kunna skapa förståelse för problemet och redigera teori efter hand. Denna typ av ansats är enligt Patel och Davidsson (2011) en abduktiv ansats som alltså är en kombination av induktiv och deduktiv ansats. Genom att välja den abduktiva ansatsen har författarna inte låst sig till den tidigare insamlade teorin som den deduktiva ansatsen innebär. Istället har författarna till uppsatsen efterhand kunnat komplettera med intressant och aktuell teori under hela empiriinsamlingen och analysarbetet.

Författarna till uppsatsen vill med denna studie gå på djupet hos respondenterna och skapa större förståelse för vilka faktorer som motiverar generation Y och därför har empirin samlats in genom personliga besöksintervjuer. Genom att endast intervjua ett fåtal enheter möjliggörs chanserna till att samla in stora mängder information som kan bidra till en ökad kunskap och förståelse kring fenomenet och studiens syfte. Enligt Jacobsen (2002) är den kvalitativa metoden mer lämpad när syftet är att skapa bredare kunskap i vad som ligger bakom ett begrepp eller fenomen. Det är situationen eller personerna som intervjuas som avgör vilken information undersökaren får fram och med detta anser Jacobsen (2002) att en kvalitativ ansats genererar hög intern giltighet eftersom undersökaren får fram förståelse och en helhetsbild av problemet och situationen.

3.2 Val av litteratur

Studien inleddes med att samla in teori till den teoretiska referensramen. För att få en djupare insikt om generation Y och vad det är som motiverar denna målgrupp började författarna med att läsa in sig på just det. Författarna har främst eftersökt information på biblioteken i Halmstad, Malmö och Göteborg. Ejvegård (1996) skriver att bibliotek är lämpliga att använda vid litteratursökning då personalen som jobbar där är skickliga. Vetenskapliga artiklar har varit i största fokus och artiklarna har främst hämtats från Högskolan i Halmstads artikeldatabas Emerald och Göteborgs universitets artikeldatabas Gunda. Google Scholar har också använts i sökandet efter vetenskapliga artiklar där citeringar kunnat utläsas från andra författare vilket har varit till hjälp i eftersökningen. De flesta vetenskapliga artiklar som har använts i studien grundar sig på kvalitativa studier och är skrivna på engelska. Sökorden som använts i sökandet efter vetenskapliga artiklar har varit: "motivation", "intrinsic and extrinsic motivation", "generation", "generation Y", "financial sector", "bank sector", "banking

industry”, ”financial institution”, ”millenials” och ”employee motivation”. Det har prioriterats att leta efter de senaste och mest aktuella artiklarna. Enligt Bryman och Bell (2005) benämns den information som beskrivs ovan för sekundärdata.

3.3 Empiriskt studie

Författarna har i denna kvalitativa studie valt att samla in primärdata genom att tillämpa individuella besöksintervjuer med respondenterna. Primärdata är data som samlas in direkt ifrån förstahandskällan och bör användas då sekundärdata är insamlad av andra individer till ett annat syfte (Jacobsen, 2002). Det valda tillvägagångssättet med besöksintervjuer har författarna till uppsatsen gjort för att få ut så mycket information som möjligt från varje respondent där små nyansskillnader kan upptäckas. Jacobsen (2002) menar att besöksintervjun är det bästa sättet att ta del av respondenternas uppfattningar och tankar.

3.3.1 Empiriskt urval

Studiens syfte är att skapa förståelse för vilka faktorer som ligger till grund för generation Ys motivation till sitt arbete inom finanssektorn. Författarna valde att dela in respondenterna i två grupper. En grupp med personer födda mellan åren 1982-2002, alltså *generation Y*, och en grupp med personer födda mellan åren 1960-1981, alltså *generation X*. Det är generation Y som är studiens målgrupp, men för att kunna undersöka om motivationsfaktorerna är unika just för generation Y så har personer från generation X också tagits med i undersökningen. Detta för att ha en annan generation att stämma av resultatet mot. Anledningen till att författarna valde att rikta in sig mot generation Y var dels för att de själva tillhör denna generation men också för att det är den generation som i nuläget håller på att strömma in på arbetsmarknaden. Författarna till uppsatsen tycker att generationsskillnader är väldigt intressanta och viktiga för att människor ska kunna förstå varandra och kunna samarbeta. Jacobsen (2002) skriver att problemformulering, syfte och teori styr valet utav respondenter och det är också något som författarna beaktat när urvalet gjorts.

För att kunna genomföra studien har författarna via arbetskontakter tagit kontakt med två företag där intervjuerna kunde genomföras. Författarna valde att genomföra studien med företag som är verksamma i Malmö och Göteborg då detta är två storstäder där det finns flera stora svenska aktörer inom finanssektorn. I denna studie har författarna valt att omnämna företagen som ”företag Försäkring” och ”företag Bank”. Författarna valde att besöka företagen och efterfrågade lämpliga respondenter till intervjuer för att få bästa tänkbara urvalsgrupp som kunde hjälpa att svara på problemformuleringen. Denna typ av urval benämner Jacobsen (2002) som ett strategiskt urval. Enligt Kvale och Brinkman (2009) anses ett strategiskt urval generera de respondenter som är bäst lämpade att svara på frågorna som studien avser. Innan intervjuerna ägde rum skickades ett mail ut till de respondenter som tackat JA till att delta där författarna kortfattat beskrev vilken skola de kom ifrån och vad intervjuerna i det stora hela kom till att handla om.

Totalt genomfördes 6 intervjuer. Tanken var att 8 stycken skulle genomföras men på grund av sjukdom och tidsbrist kunde två intervjuer inte genomföras och fick ställas in. Kvale och Brinkman (2009) menar att det inte är kvantiteten som är viktigt utan att det är själva kvaliteten i utförandet. Kravet på respondenterna i studien var att de skulle vara tjänstemän med liknande befattningar för att kunna uppge intressant och betydelsefull information. Enligt

Jacobsen (2002) är urvalet av enheter mest avgörande för vilken information undersökaren får fram och ett noggrant urval är därför viktigt. Även detta stärks av Bryman (2011) som skriver att författaren väljer ut de respondenter som anses vara relevanta för intervjufrågorna. Jacobsen (2002) skriver att problemformulering, syfte och teorin styr valet utav respondenter och därför var 4 respondenter från generation Y och 2 respondenter från generation X.

Generation Y	Alfred, Stellan, Maud, Bram
Generation X	Therese, Roberto

3.3.2 Utformning av intervjuguide

Genom att utgå ifrån Ryan och Deci's (2000) modell om inre och yttre motivation skapades en analysmodell. De två huvudkategorierna i modellen är inre och yttre motivation och för att kunna mäta motivationen hos generation Y operationaliserades dessa kategorier till dimensioner. De begreppen som togs fram till dimensioner valdes ut noggrant med hjälp av Ryan och Deci's (2000) beskrivning av inre och yttre motivation. Enligt Jacobsen är det i alla studier viktigt att begreppen specificeras innan intervjuerna äger rum. Efter att operationaliseringen var gjord kunde intervjufrågor till intervjuguiden framställas. Nedan har en tabell framtagits som tydligt visar motivationskategorierna och dimensionerna (Bilaga 1).

Kategori	Dimension	Frågor
Inre motivation	Skicklighet	1,2
	Inspiration	3,4
	Frihet	5,6,7
	Självständighet	8,9,10
	Intresse	11,12,13
Yttre motivation	Bestraffning	14,15
	Belöning	16,17,18,19
	Beröm	20,21,22
	Identifikation	23,24,25,26
	Integration	27,28

Den första kategorin är inre motivationen och det är den typen av motivation som får människor att göra någonting från hjärtat för att de själva tycker någonting är intressant och inspirerande (Ryan & Deci, 2000). De dimensioner som hör till de inre faktorerna är; *Skicklighet*, här ligger fokus på att ta reda på om denna dimension motiverar generation Y inom finanssektorn genom att fråga om upplevd skicklighet i arbetet. *Inspiration*, frågor som berör den här dimensionen handlar om hur respondenterna upplever att ett inspirerande arbete motiverar dem. *Frihet*, frågorna till den här dimensionen berör hur mycket frihet påverkar den inre motivationen i arbetet. *Självständighet*, fokus ligger på att ta reda på hur mycket som respondenterna upplever att deras självständighet i arbetet påverkar deras arbetsmotivation. Tanken är också att ta reda på hur mycket stöttning och hjälp som respondenterna är beroende av och hur det påverkar deras motivation. *Intresse*, de frågor som berör intresse handlar om att ta reda på hur stort intresset är för jobbet bland respondenterna (Ryan & Deci, 2000).

Den yttre motivationen är den motivation som beror på externa faktorer. De dimensioner som hör till de yttre faktorerna är; *Bestraffning*, fokus ligger på att ta reda på om det är något som får respondenterna att känna sig rädda eller otrygga på sitt arbete samt om det är något som påverkar deras arbetsprestation. *Belöningar*, de frågor som berör belöningar handlar om att ta reda på vad det är för slags typ av belöningar som motiverar respondenterna att prestera på jobbet samt om finansiella och icke finansiella belöningar är viktigt för de anställdas motivation. *Interjektion*, frågorna till den här dimensionen handlar om att ta reda på hur mycket beröm och bekräftelse respondenterna behöver från andra för att vara motiverade i sitt arbete. *Identifikation*, fokus ligger på att ta reda på om respondenterna ser ett värde i sina arbetsuppgifter för att kunna se om det finns ett erkännande till uppgifterna. *Integration*, frågorna till den här dimensionen handlar om att ta reda på om arbetet ligger i samma linje som respondenternas behov och hur viktigt det är för deras arbetsmotivation (Ryan & Deci 2000).

Författarna har genomgående ställt frågor kring de olika dimensionerna för att fånga dem på bästa sätt och för att förstå hur respondenterna känner för vardera dimensionen. Utifrån svaren är avsikten att utläsa hur viktiga de olika dimensionerna är för respektive respondents motivation.

3.3.3 Individuella intervjuer

Författarna har utfört 6 stycken intervjuer med personer som jobbar inom finanssektorn i Malmö och Göteborg. Intervjuernas tid har alla landat på ca. en timme. Efter att sammanställningen av empirin var gjord insåg författarna att det behövdes kompletteras med ytterligare information. Då respondenterna godkände att kontakt kunde tas med dem igen om det behövdes ytterligare information gjordes detta genom att ställa kompletterande frågor via telefon. Det tog ungefär 15 minuter per respondent. Enligt Jacobsen (2002) är det mest lämpligt att en intervju inte överskrider en och en halv timme. Efter att de kompletterande frågorna ställts ansåg författarna till uppsatsen att den information som behövdes hade samlats in.

Intervjuerna inleddes genom att författarna presenterade sig själva och gav en övergripande presentation av uppsatsens innehåll samt vad respondenternas svar kommer att användas till. Författarna lät inte respondenterna ta del av intervjuguiden före intervjuerna, detta för att få så ärliga och spontana svar som möjligt. Enligt Jacobsen (2002) kan respondenterna läsa in sig på frågorna och därför inte bli lika öppna och naturliga som de annars hade varit om de inte visste vilka frågor som kommer. Således bör detta gett författarna till uppsatsen en djupare förståelse då respondenterna var naturliga i sina svar.

För att respondenterna skulle känna sig avslappnade under intervjuerna inleddes samtliga intervjuer med att ställa allmänna frågor som ålder, utbildning och titel. Enligt Dalen (2008) är det viktigt för respondenterna att känna sig avslappnade under intervjuerna. För att få så utförliga svar som möjligt användes en tematisk frågeställning som enligt Kvale och Brinkman (2009) svarar på ”vad” och dynamisk frågeställning som svarar på ”hur”. ”Vad” frågor ger innehållsrika och spontana svar medan ”hur” frågor får respondenten att prata mer om känslor och upplevelser.

Alla respondenter besvarade samma intervjufrågor, dels för att författarna skulle kunna jämföra svaren och dels för att kunna dra slutsatser. Intervjuguiden avslutades med att

författarna frågade om det var något respondenterna ville tillägga och om kontakt kunde tas med dem igen om det skulle dyka upp ytterligare frågor. Författarna till uppsatsen valde även att intervjua respondenterna på deras arbetsplatser, detta för att respondenterna skulle känna sig trygga. Enlighet Jacobsen (2002) kallas detta för en naturlig och välbekant miljö för respondenten. Det var också det som passade respondenterna bäst då intervjuerna genomfördes före eller efter arbetstiden.

De två första intervjuerna ägde rum på företag Bank i Göteborg och de fyra sista intervjuerna skedde på företag Försäkring i Malmö. Då vissa frågor kunde upplevas som känsliga var det avgörande att vara på plats och ha möjligheten att ta in både kroppsspråk och att kunna hjälpa till vid eventuella oplanerade situationer. Detta beslut tog författarna till uppsatsen då Jacobsen (2002) skriver att det passar bäst med en fysisk intervju när intervjuguiden innehåller öppna eller känsliga frågor. Intervjuerna byggde på en semistrukturerad metod, detta för att låta respondenterna utveckla sina tankar och argumentationer kring frågorna med möjlighet för författarna till uppsatsen att ställa följdfrågor. Enligt Yin (2009) är fördelen med den metoden att den utgår från en strukturerad intervjuguide men med följdfrågor. När intervjuerna genomfördes spelades de även in, detta främst för att i ett senare skede ha möjlighet att citera respondenterna ordagrant men också för att kunna ha en naturlig samtalskontakt med respondenterna. Enligt Jacobsen (2002) är inspelning en fördel då ögonkontakt är viktigt i en intervju.

3.3.4 Analyismetod

Intervjuerna transkriberades ordagrant och materialet strukturerades upp såsom intervjuguiden och tidigare analysmodell. Denna struktur har bibehållits genom hela uppsatsen för att varje del ska vara sammanhängande och lättförståelig. Dimensionerna bygger som tidigare nämnt på Ryan och Deci's (2000) motivationsmodell och genom att behålla dimensionerna i varje kapitel underlättades arbetet för empiri och analys då citaten från respondenterna enkelt kunde hittas och placeras ut. I stora delar av empirin och analysen har citat använts ifrån respondenterna då Jacobsen (2002) skriver att det genom citat kan förenkla och förtydliga respondenternas åsikter. Transkriberingen var oerhört tidskrävande men nödvändig då denna teknik gjorde så att ingen viktig information missades och analysarbetet underlättades, vilket Kvale och Brinkmann (2009) lyfter fram.

3.3.5 Validitet

Författarna till uppsatsen anser att det finns en hög intern validitet då de centrala begreppen i studien har operationaliserats för att ta fram frågor som är högst relevanta för studien. Detta har bidragit till att studien har mätt det den avsåg att göra vilket enligt Jacobsen (2002) leder till att resultatets giltighet blir högre. Respondenterna har noga valts utefter deras kunskap och möjlighet till att hjälpa till att svara på studiens problemformulering. Att göra ett noggrant urval av respondenter har därför varit viktigt för författarna till uppsatsen då dessa källor har en stor inverkan på studiens huvudsakliga uppgifter som så småningom leder till studiens resultat. Enligt Jacobsen (2002) är uppgifternas giltighet starkt beroende av dessa källor.

Studiens syfte har varit att gå djupare in på varje respondent för att skapa förståelse och bredare kunskap om vad som verkligen motiverar dem. Detta har prioriterats framför kvantiteten enheter vilket genererat en låg extern validitet då studien, på grund av de fåtal personer som intervjuats, är icke generaliserbar i någon större utsträckning. Enligt Jacobsen är en låg extern giltighet konsekvenserna av en kvalitativ metod då ett stickprov försvårar generaliseringen till en större population.

3.3.6 Reabilitet

Jacobsen (2002) menar att reliabilitet syftar till att empirin är tillförlitlig och trovärdig. Detta styrks av Patel och Davidsson (2003) som menar att tillförlitlighet är ett annat ord för reliabilitet. Enligt Trost (1997) ska en undersökning vara gjord på ett sådant sätt att den inte är utsatt för slumpmässiga händelser. På grund av detta har det jobbat mycket med att utveckla tydliga frågor för att minska risken för missförstånd. Enligt Jacobsen (2002) finns det flera faktorer som kan påverka resultatet och vid en kvalitativ undersökning kan det vara interaktionen mellan intervjuare och respondenterna eller kunskapen hos respondenterna. Författarna till uppsatsen har därför nog valt respondenterna och utfört besöksintervjuer som enligt Wärneryd (1990) skapar de bästa förutsättningarna för att få fram relevant information. Dock kan det inte uteslutas att svaren från respondenterna kan variera på grund av författarnas sätt att ställa frågor. Samma fråga och samma begrepp kan ha uppfattats på olika sätt av respondenterna, vars svar även kan ha uppfattats annorlunda av författarna i förhållande till vad respondenterna egentligen menade.

Trots detta har reliabiliteten i denna studie förstärkts genom att svaren från intervjuerna har lagrats vilket har gett författarna möjlighet att granska insamlad data flera gånger om för att vara säkra på att den tolkats rätt. Enligt Jacobsen (2002) innebär denna granskning en högre reliabilitet då möjligheten till att kontrollera datan ges. Reliabiliteten har dock sänkts då respondenterna och företagen genomgående har hållits anonyma för att kunna vara så ärliga i sina svar som möjligt. På grund av detta går det inte att genomföra exakt samma undersökning en ytterligare gång med samma metod och som påvisar samma resultat, vilket enligt Patel och Davidsson (2003) genererar en sänkt reliabilitet.

3.4 Metodkritik och källkritik

En nackdel med den kvalitativa metoden är att den tar mycket tid och är väldigt resurskrävande (Jacobsen, 2002). Detta visste författarna från start men ansåg tidigt att den kvalitativa metoden skulle passa studien bäst i undersökningen om generation Ys motivation. I studien har därför färre respondenter prioriterats framför många variabler vilket har inneburit att många enheter och den externa validiteten blivit lidande. De vetenskapliga artiklar och de få böcker som använts är enligt författarna till uppsatsen de som varit bäst lämpade till denna studie. Dock kan det enligt Patel och Davidsson (2003) vara en nackdel med den abduktiva ansatsen då författarna kan ha påverkats av tidigare forskning. Författarna till uppsatsen har därför varit väldigt noga med att vara så öppna som möjligt för den information som framkommit under insamlandet av empirin och byggt på teori därefter.

I efterhand kan författarna även se att det hade varit fördelaktigt med en förstudie då detta hade kunnat bidra till att frågorna i intervjuguiden hade blivit tydligare vilket i sin tur underlättat analysarbetet. Jacobsen (2002) skriver att en förstudie stärker kvalitén på intervjuguiden. Det strategiska urval som gjort kan även kritiseras då det åter igen är författarna till uppsatsen som själva har valt respondenterna och på så vis påverkat studiens uppgifter. Resultatet kan enligt Jacobsen (2002) därför bli missvisande och Jacobsen (2002) skriver även att risken alltid finns att uppgiftslämnarens svar kan vara en direkt reaktion på stimuli från forskaren själv.

3.5 Etiska överväganden

En väldigt viktig aspekt är att behandla sina respondenter med stor respekt. Enligt Jakobsen (2002) är respondenternas anonymitet något som forskarna måste ta ställning till innan studien genomförs. Genom att presentera respondenterna med fiktiva namn i uppsatsen har författarna till uppsatsen kunnat få ut så mycket och relevant information som möjligt. Innan intervjuerna ägde rum tillfrågades respondenterna om författarna kunde få spela in intervjuerna. Jacobsen (2002) skriver att inspelning kan göra respondenterna osäkra eller nervösa. Det var helt ok för alla respondenter att intervjuerna spelades in, vilket därför gjordes. Innan uppsatsen publiceras kommer författarna att be respondenterna att läsa igenom sina svar så att det inte har uppkommit några missförstånd. Det görs främst för att se till så att respektive respondents svar på motivation har fångats och tolkats rätt av författarna till uppsatsen.

4 Empiri

I kapitlet nedan beskrivs kort de respondenter som medverkat i studien och därefter redovisas de svar utifrån de kvalitativa intervjuerna som genomförts. Kapitlet är strukturerat utefter respondent och intervjuguidens huvudbegrepp för att göra det extra tydligt.

4.1 Respondenter

Samtliga respondenter arbetar inom finanssektorn. Fyra av dem är från generation Y och två från generation X. De är alla anonyma och namnen är fiktiva. De två företag som respondenterna arbetar för är benämnda företag Försäkring och företag Bank, även dessa namn är fiktiva. Under respektive dimension presenteras svaren från samtliga respondenter, först presenteras empiri från generation Y och sedan empiri från generation X. För att kunna ge en bild av vardera respondent inleds empirin med en kort presentation av samtliga.

Alfred generation Y - Kundservicemedarbetare på företaget Bank

Alfred är 27 år och har jobbat inom finanssektorn i snart tre år. Bakom sig har han en nästan färdig kandidatutbildning i Nationalekonomi. Han jobbar på en av storbankerna i Göteborg. Efter studenten valde han att ge sig ut på en långresa, han har tillbringat något år i Asien och rest runt mycket som backpacker. Att resa är ett av hans största intressen. Han jobbar på företag Bank.

Stellan generation Y – Säljcoach på företaget Försäkring

Stellan är 31 år. Han har jobbat inom finanssektorn i 5 år och inom företaget har han jobbat 1,5 år. På gymnasiet läste han samhälle med inriktning ekonomi. Efter gymnasiet jobbade han i butik i några år innan han av en händelse hamnade i finanssektorn. Han har gått internutbildningar som han har blivit erbjuden av företaget och idag jobbar han som säljcoach. Han var mycket positivt inställd till vår undersökning då ett av hans viktigaste ändamål i sitt vardagliga arbete är att motivera och peppa de säljare som jobbar på företaget. Han jobbar på företaget Försäkring.

Maud generation Y – Sales controller på företaget Försäkring

Maud är 28 år och har jobbat inom finanssektorn i fyra år. Hon började jobba inom branschen redan som 24-åring samtidigt som hon studerade på universitetet. Idag har en civilekonomexamen och jobbar som, hur hon själv benämner det, företagets excel-nörd. Hennes ansvarsområde är statistik och utveckling av en del system. Hon jobbar på företag Försäkring.

Bram generation Y – Försäkringsrådgivare på företaget Försäkring

Bram är 24 år och har jobbat inom finanssektorn i 4,5 år. Inom detta företag har han varit i lite mer än ett år. Han har gymnasieutbildning och började jobba för ett annat företag inom branschen nästan direkt efter studenten. För lite mer än ett år sedan blev han kontaktad av företaget Försäkring då de ville att han skulle börja jobba för dem, vilket han valde att göra. Han jobbar idag som försäkringsrådgivare och har precis börjat på lite andra arbetsuppgifter som att utbilda och ta hand om nyanställda försäkringsrådgivare.

Therese generation X – Produktutvecklare på företag Försäkring

Therese är 48 år och har gymnasieutbildning och mycket internutbildning på vägen. Hon har jobbat på företaget i mer än 10 år. Som ung jobbade hon inom vården men började sedan jobba på ett försäkringsbolag och efter många år inom försäkringsbranschen jobbar hon nu med utbildning och produktutveckling av företagets olika försäkringar.

Roberto Generation X – Personlig bankman på företag Bank

Roberto är 44 år och har en högskoleutbildning i ekonomi i bagaget. Han har jobbat inom olika branscher tidigare. Han började jobba inom finanssektorn för 8 år sedan. Det var via en kontakt som han fick upp ögonen för att jobba inom bankväsendet. Roberto arbetar idag med rådgivning och kredithandläggning. Roberto ser sig själv som ”en drivande, kunnig och positiv person.

4.2 Inre motivation

Nedan presenteras empirin utifrån frågorna om de inre motivationsdimensionerna.

4.2.1 Motivation i allmänhet

För Alfred är motivation mycket viktigt, han menar att ”motivation för mig är att bli sedd och få bekräftelse på att det man gör är bra”. Alfred mår riktigt bra av att vara motiverad. En riktig ”feel good” känsla infinner sig när han är motiverad. Enligt Alfred är det ett måste att vara motiverad ”det som bottenar i min motivation leder till agerande”.

Stellan ser motivation som något positivt. ”När jag har ett klart och tydligt mål att sträva efter känner jag mig motiverad” menar Stellan. Han är under resans gång extremt motiverad att nå målet. ”Det bästa jag vet är att nå målet, det är då den äkta glädjen för mitt jobb infinner sig”. Det gör Stellan extra taggad och det får honom att ännu mer vilja visa vad han går för.

Maud känner sig motiverad när hon har roligt och vill prestera bra. ”Jag blir motiverad när det går riktigt bra, det är peppande liksom”.

”Jag känner mig mest motiverad när det jag gör är roligt och när jag är bra på någonting”. Bram tillägger att han känner sig mest motiverad när det han gör går bra.

För Therese är motivation drivkrafterna som gör att en individ vill göra någonting. ”När jag är motiverad är det roligt att jobba och det flyter bara på, det innebär i regel att jag utvecklas och att jag blir tagen framåt”.

Roberto anser att han är motiverad när han känner arbetsglädje och är stimulerad i sitt arbete. ”Motivation är det som är drivkraften i det man gör”. Motivation för honom är när han klarar av det mesta på egen hand och när ingenting är jobbigt.

4.2.2 Skicklighet i arbetet

Alfred jobbar mycket med att göra kunden så tillfredsställd som möjligt. ”Jag är skicklig på kundservice och kunden är till 99% nöjd när vi avslutar samtalet”. Han fortsätter med ”jag är väldigt noggrann och strukturerad av mig, det är det som gör att jag är skicklig i mitt arbete. Jag tar allt på största allvar, alltid”. Alfred tror att han har lärt sig mycket ifrån sina studier. ”Övning ger färdighet”, med detta menar han att han genom utbildning och bra handledning

utvecklat den kunskap och skicklighet som branschen kräver. ”Mitt jobb är ändå att skapa ett värde mellan kund och företag, vilket jag också oftast lyckas med”.

”Det är viktigt att man alltid är på topp och visar sina bästa sidor”. Med detta sagt menar Stellan att hans prestation visar på den skicklighet han har inom yrket. Stellan anser att han är en talang när det kommer till att hantera kunder. I sitt jobb som säljcoach lär och inspirerar han andra till att bli lika duktiga som han är på att identifiera kunden och förstå kundens behov.

”Jag känner att jag har en bred teoretisk kunskap och att jag har bra koll på den biten. Jag känner därför att min erfarenhet och min breda kunskap gör att jag kan känna mig skicklig på mitt arbete”. Maud värdesätter skicklighet och trivs i sin nuvarande roll. Hon hade aldrig velat ha ett yrke där hon inte kände att hon hade möjlighet till att bli riktigt skicklig på det hon gör.

Bram tycker att han är bra på att vara effektiv. ”Jag tror min effektivitet beror på att jag är otålig och vill se resultat snabbt. Jag tycker absolut det är viktigt att jag känner mig skicklig i det jag gör. Med den känslan känner jag mig förtjänt av min lön och jag gillar att se resultat kan man säga”.

Therese känner att hon snabbt kan ta sig an nya uppgifter och att hon snabbt hittar sätt att hantera dem. ”För mig är det extremt viktigt att känna mig skicklig på mitt arbete. Jag tror inte jag hade klara av att ha ett jobb som jag inte kände mig duktig på. Jag måste känna att jag bidrar till någonting och är en viktig kugg i hjulet”.

Roberto tycker att han är bra på att motivera medarbetare och att lyfta fram deras styrkor. Roberto fortsätter med att säga ” jag har en stor respekt för andra människor och jag trampar aldrig någon på tårna”. ”Ibland måste man kliva ut ur trygghetszonen och visa vad man går för, det tycker jag är en viktig aspekt på arbetsplatsen”. ”Jag ser mig själv som en person som är resultatorienterad och som ser verksamhetens mål, det är det som gör mig skicklig i mitt arbete”. ”För mig är det viktigt att jag är duktig på mitt jobb, man vill att chefer och kollegor ska tycka det är bra att samarbeta med en ”.

4.2.3 Inspiration i arbetet

”Om mitt arbete inte var inspirerande skulle jag absolut inte jobba där”. Alfred menar att om han skulle känna sig oinspirerad så skulle han genast söka sig därifrån. ”Det finns oändligt med möjligheter och jag är fortfarande väldigt ung”. Det som inspirerar Alfred just inom finanssektorn är att det finns stora utvecklingsmöjligheter. Han vill växa som person i arbetet och nå de målen som ställs. Alfred vill gärna läsa några kurser vid sidan av jobbet för att bygga på sina kunskaper.

Stellan är väldigt inspirerad av sitt jobb. ”Det har på sistone skett många förändringar som varit till min fördel, det har gjort mig ännu mer inspirerad till mitt arbete”. Stellan berättar att företaget har expanderat avdelningen som han jobbar på vilket har gett honom ännu mer utrymme och ansvar vilket han tycker är jätteroligt. Stellan anser att den typen av arbete är något han verkligen trivs med att göra och i nuläget skulle han nog inte kunna tänka sig att söka andra jobb.

Maud tycker att det är inspirerande att klara av någonting nytt som hon inte gjort innan på arbetet, att utvecklas inom nya områden. ”Jag är osäker till om jag hade velat göra mina

arbetsuppgifter på min fritid, kanske en del av dem. Mina arbetsuppgifter varierar ganska mycket i hur inspirerande jag tycker att de är men absolut tycker jag att jobbet blir roligare ju fler inspirerande arbetsuppgifter jag har”. Bram tycker att hans jobb är väldigt inspirerande. ”Jag tycker att jag har ett skiftande arbete då jag ganska nyligen började få lite mer ansvar och andra uppgifter”. ”Jag har kommit in och jobbat någon helgdag och det har jag inte haft något emot. Dessutom har jag fått dubbelt betalt vilket inte är helt fel!”.

Therese tycker att hennes nuvarande jobb är inspirerande för att hon får nya uppdrag som är utmanande och som hon kan klara av. För henne är det viktigt att folk tror på henne och att det är därför som hon får uppdragen. ”Jag håller mycket utbildningar och fungerar som stöd till andra medarbetare och ser till så att andra lär sig nya saker vilket gör att jag också lär mig mycket nytt”. Att jobba med andra och att se att andra människor lär sig och utvecklas tycker Therese är otroligt kul. De bitarna som att utbilda och att se till så att andra människor växer känner Therese absolut att hon hade kunnat göra på sin fritid. För henne är det otroligt viktigt att känna inspiration till sitt arbete. Hon säger att ”Så länge man kan någonting kan man också alltid bidra med någonting. Hade jag inte arbetat med detta på min nuvarande arbetsplats så hade jag förmodligen jobbat med det på en annan arbetsplats”.

Roberto anser att det är jätteviktigt att ha ett inspirerande arbete. ”Jag känner en stark drivkraft när jag är inspirerad i mitt arbete”. Roberto har valt att citera Ingmar Bergman med ”Livrädd att göra fel”. Med detta menar han att det är viktigt att göra rätt och att inte misslyckas. ”Det som är mest inspirerande är nog det kontaktnätet man har utvecklat genom åren”. Roberto tycker att han har lärt sig jättemycket av kollegor, han har mycket tack vare dem kunnat utveckla sig själv och att växa i sitt arbete.

4.2.4 Frihet på arbetet

Alfred säger att han har en viss delaktighet i de beslut som rör hans arbete. Varje månad har de månadsmöten där de har en agenda med frågor som väcker diskussioner. Tillsammans med medarbetare och chefer ska de gemensamt komma fram till lösningar och förändringar. Alfred kan inte i så stor utsträckning vara med och välja arbetsuppgifter. Han tycker heller inte att det finns särskilt stora möjligheter till att bestämma vilka arbetsformer han ska använda för sina arbetsuppgifter. ”Jag kan ju själv bestämma över mina kundmöten, hur jag lägger upp min dag och mycket annat”. Alfred tycker det är viktigt att han har den flexibiliteten då han annars känner sig som en arbetsmyra.

”Jag kan till viss del ta beslut som rör mitt arbete men däremot kan jag inte påverka de stora delarna”. När han har möten och utvecklingssamtal med sin chef lägger de tillsammans upp en plan och utefter den planen jobbar Stellan. ”Det passar mig i och för sig bra då jag tycker det är bra att ha en plan att luta sig tillbaka mot”. Stellan får ganska fritt välja vilka arbetsformer han ska använda sig utav. Jobbet i sig är rätt så låst på ett sätt då hans tjänst har ett syfte och det är det han jobbar utefter. Stellan tycker att det är viktigt med frihet då han själv vill kunna styra över hur han löser sina arbetsuppgifter.

Maud känner att hon till viss del kan påverka arbetet. ”Jag tycker nog det är väldigt viktigt att jag har valfrihet på jobbet. Min chef har ju alltid sista ordet men jag får alltid lämna in önskemål och planerar min arbetstid själv och det känner jag mig jättenöjd med för då känner jag mig inte så hållen”. ”Jag tycker inte om monotona arbeten där någon liksom pekar på exakt vad och när jag ska göra någonting”.

”Jag får vara med och påverka mitt arbete mer nu än vad jag fick göra innan, det har ju att göra med mina nya arbetsuppgifter. Det är lite ovant men jag är väldigt nöjd med det”. Brams känsla är att företaget behöver honom och därför vågar han också efterfråga en hel del saker. ”Jag tycker arbetet är roligare nu när jag har lite mer att säga till om och får ta mer ansvar”.

Therese känner inte att hon kan påverka besluten men i den lilla verksamheten som till exempel när hon ska hålla utbildningar, då kan hon påverka när de ska hållas och vad de ska innefatta. ”Jag har en otroligt bra chef och i våra utvecklingssamtal pratar vi mycket om vad jag tycker om att arbeta med och önskar jag att få arbeta med något speciellt så får jag oftast göra det”. För Therese är det jätteviktigt att känna valfriheten. ”Det är det som gör att man känner att arbetet är kreativt och att man kan påverka det. Jag skulle tycka det var väldigt jobbigt att sitta i ett väldigt styrt arbete”.

Roberto kan påverka mycket som rör sitt arbete. Han säger att ”vissa saker kan vara beslutade sen tidigare och då är det bara att gilla läget”. Roberto fortsätter ”det är viktigt att följa uppgjorda planer och strategier eftersom jag har ett mål och krav att leva upp till”. I den frågan om hur viktigt det är att känna frihet i arbetet svarar Roberto att ”desto äldre och mer erfaren man är desto viktigare är det med valfrihet i arbetet”. Med detta menar Roberto att med den erfarenhet och kunskap han besitter ska företaget beakta detta när det kommer till frihet. ”Om jag inte hade valfrihet i mitt arbete skulle det nog kännas som att gå i en tunnel”.

4.2.5 Självständig på arbetet

När Alfred var ny på arbetet behövde han en del handledning och stöttning från sin chef och kollegor. Idag är han i princip självgående. Alfred tycker att det är viktigt att man står på egna ben, ”men jag drar mig inte för att fråga om hjälp när det behövs”. Det är inte särskilt viktigt för honom att känna sig oberoende av sina kollegor.

Stellan säger att han har mycket kunskap och det är inte mycket hjälp han behöver i de dagliga arbetsuppgifterna. ”Om det däremot skulle dyka upp något som jag inte kan så har jag inga problem med att fråga efter stöttning”. Stellan jobbar ofta med team och då är tanken att han ska samarbeta med dem. Stellan kan tycka att det är jobbigt att vara beroende av andra men det är ingenting som är avgörande. Den sociala delen i arbetet är viktigt för Stellan då han sa att ”..mina arbetskollaborer är jag däremot jätteberoende av när det kommer till att ha kul på jobbet, vi skojar mycket vilket förhöjer arbetslusten”.

”Den mesta hjälpen behöver jag när det kommer till att bolla idéer eller när jag ska börja jobba med något helt nytt. Tekniskt sett är jag bäst på det jag gör (hon skrattar) så där har jag inte mycket hjälp av kollegorna. Maud inser däremot i intervjun att hon aldrig kommer kunna vara helt självgående då hon är beroende av andras information. ”Jag tycker ändå det är viktigt att känna att jag ligger på plus-minus-noll, alltså att jag inte tar mer hjälp än vad jag ger, men där känner jag nog att det är ganska balanserat. Kanske ligger jag till och med på plus! Men att fråga någon om hjälp jämt o ständigt hade nog gjort att jag tappade lusten”. Maud tycker det är viktigt att vara självgående men vill absolut inte jobba själv i en bubbla utan det sociala värderar hon högt.

Bram tycker att han är ganska självgående. ”Det kan vara i vissa fall som jag behöver hjälp med nya arbetsuppgifter, men annars tycker jag att jag är självgående”. ”Mina arbetskollaborer är jätteviktiga för mig för de skapar bra stämning på jobbet”.

Therese känner sig självständig på sitt arbete. Hon känner inte att hon brukar ha svårt för att klara av uppgifterna. ”Jag behöver inte så mycket hjälp av min chef utan i så fall är det av mina arbetskamrater för att de har andra kompetenser än vad jag har. Oftast jobbar vi i team när vi är beroende av varandras kompetenser”. Det är viktigt att hon känner att hon är självständig. ”... jag kan lägga upp min vardag så som jag vill och det spelar stor roll för mig. Det ger mig arbetstillfredsställelse i det att jag kan påverka hur mitt arbete ser ut”.

Roberto anser sig själv vara ”rätt så självständig” i sitt arbete. Det är vissa moment som man inte kan komma ifrån då man behöver chefer och kollegors stöttning. ”När man jobbar i projekt så behöver man alla som deltar i projektets hjälp för att det ska nå ett så bra resultat som möjligt”. Roberto fortsätter med att säga att han anser att det kan bli jobbigt för honom att bli för beroende av andra människor. För honom kan det vara en stor ovisshet då de andra kanske inte levererar som de ska. ”Allra bäst mår jag av att inte vara beroende av någon annan”. Det värsta han vet är att behöva göra extraarbete för någon annan.

4.2.6 Intresse för arbetet

Ett intressant arbete för Alfred är när han vaknar upp på morgonen och känner ”JA! Ännu en dag på arbetet”. Han tycker att det är jätteviktigt att ha ett intressant arbete. ”Det är jättekul att följa upp hur nöjda mina kunder är med min arbetsinsats då fler nöjda kunder ger mig ännu fler kunder att arbeta med”. Han erkänner att den uppföljningen gör han mer av egoistiska skäl och inte så mycket på grund av omtanke gentemot kunden.

Stellan tycker att ett intressant arbete är när en individ får göra det den tycker om allra mest. ”Jag älskar att se när det jag jobbat för ger resultat”. Ett intressant arbete är viktigt för Stellan, ”Om ens arbete är intressant så känns det inte lika tungt att gå till arbetet. Jag älskar ju att se hur personer utvecklas och att jag bidragit till det och det räcker för mig det”.

Maud tycker att fackkunskapen är intressant. Ett intressant arbete för Maud är att få lära sig nya saker och att få använda sin kunskap som hon lärt sig på universitetet. ”Jag tycker det är väldigt spännande att se resultat på det jag åstadkommit i mitt arbete och när jag ser att saker och ting faktiskt blir till det bättre”. Hon tycker att ett intressantarbete är oerhört viktigt och detta värderar hon väldigt högt. ”Jag tillbringar så många timmar på arbete så jag vill känna att det jag sysslar med är spännande, annars hade jag lika gärna bara kunnat sitta av tiden”.

Bram anser att ett intressant arbete är utmanande och innefattar nya arbetsuppgifter där han får testa sig själv. Tillsammans med de nya arbetsuppgifterna som han fått ganska nyligen så anser han att arbetet blivit mer intressant. Han tycker det är viktigt att få prova på nya arbetsuppgifter där han får utmana sig själv så att han inte tröttnar på att göra samma sak varje dag.

”Ett intressant arbete är ett arbete som kräver kompetens och som man utvecklas av”. Therese tycker att hennes nuvarande arbete är mycket intressant. ”Genom att det finns människor som växer och att jag är en del i det tycker jag är väldigt intressant att se”. Det är jätteviktigt för Therese med ett intressant arbete. ”Det är det som motiverar mig, annars hade jag nog börjat söka efter ett nytt jobb”.

Roberto tycker om att jobba i projekt och att ha en stor utmaning framför sig är något som är spännande. Att kunna ge chefer mer än vad de har förväntat sig gör så att man blir extra taggad att prestera” säger Roberto. Det är viktigt att nå uppsatta mål och att kunna förnya sina

arbetsuppgifter då Roberto verkligen ogillar monotona arbetsuppgifter. Det ska alltid finnas en utmaning för att han ska känna sig motiverad.

4.3 Yttre motivation

Nedan presenteras empirin utifrån frågorna om de yttre motivationsdimensionerna.

4.3.1 Bestraffningar på arbetet

Om Alfred presterar dåligt på jobbet känner han en stor missnöjdhet. Alfred säger också att han känner sig otrygg eftersom han alltid vill prestera till sitt yttersta i alla lägen. ”Det som får mig att känna mig mest otrygg i mitt arbete är mestadels oseriösa kollegor som inte har samma syn som mig”. ”Jag går personligen in för varje uppgift och försöker alltid att ge 100 % i alla lägen”. Prestation för Alfred handlar om motivation. Han menar att rädsla för bestraffningar absolut inte behöver förekomma för att han ska prestera.

”Jag är nog mest rädd att förlora jobbet om jag presterar dåligt”. Han menar på att det idag är brist på jobb och att många håller hårt i sina tjänster. Stellan kan ibland känna sig otrygg när han får kritik, ”det avskyr jag”. ”Att känna rädsla eller otrygghet kan göra så att jag ibland jobbar lite hårdare för att prestera lite bättre”.

Maud tycker det är tråkigt att göra fel, att räkna fel till exempel. ”Jag kan inte påstå att jag känner sig rädd för någonting, jag tycker mer att det är tråkigt om jag gör en tabbe som påverkar andra eller att inte klara av deadlinen typ”. ”Några bestraffningar har jag aldrig sett och det tror jag inte skulle förekomma. Ett sånt arbetsklimat hade inte varit så trevligt! Då hade jag nog bytt jobb”.

Bram känner sig inte orolig för att prestera dåligt därför att han anser sig vara så duktigt på det han göra på arbetet. Han lutar sig tillbaka i stolen och säger ”företaget behöver mig” och så skrattar han lite. ”Bestraffningar, hm, det beror på hur man ser på det. Är en utebliven belöning en bestraffning? I så fall finns det bestraffning på min arbetsplats men inte annars”.

Den enda rädslan Therese kan känna är att hon skulle känna sig missnöjd med sitt arbete och att andra skulle tycka att det inte gav något. ”Om någonting skulle gå helt snett skulle jag behöva prata med min chef och mina kollegor och jag vet att jag skulle få uppbackning från dem”. ”Aldrig att någon skulle bli bestraffad om man gjort någonting fel, det låter ju hemskt. Nä, det är ingenting jag är orolig över”.

Han känner en rädsla att bli omplacerad eller att få sluta för att han inte når upp till resultat. Roberto säger att ”Det är mycket tuffare klimat idag jämfört med hur det var tidigare och det gäller att vara ”streetsmart”. Roberto säger även att ”Jag tror att jag presterar bättre under press. Man kan se tydliga skillnader på min prestation beroende på vilken typ av chef jag har haft”. Han menar att vissa chefer har pressat honom mer än andra, vilket i hans fall resulterat i att han presterat mer.

4.3.2 Belöningar på arbetet

Alfred tycker att lönen är jätteviktig. ”Lönen påverkar absolut min motivation”. Han menar på att han vill ha få betalt för det jobb han lägger ner. Om det går bra för avdelningen under en period kan de få någon bonus men detta är inte så ofta och inget som Alfred tycker är

motiverande eller särskilt viktigt. ”Det är den fasta lönen som är avgörande och löneförhöjning är för mig ett kvitto på att man gör ett bra jobb, vilket jag anser vara väldigt motiverande”. De icke finansiella belöningarna är bland annat julbord, sommarfest och afterwork. ”Det är något som man verkligen ser fram emot då alla generationer på banken umgås, på kontoret är det lätt hänt att man pratar eller lunchar med de som är jämnåriga”.

Stellan anser att lönen är riktigt viktig för att han ska kunna vara motiverad att arbeta. Om Stellan hade haft en lägre lön än den han har idag hade han genast sökt sig till ett annat jobb. Belöningsystemet är en stor drivkraft för Stellan då han får mer pengar ju bättre säljarna presterar. ”Det arrangeras sälj och kundvärvningstävlingar där vi får möjlighet att vinna priser, exempelvis biobiljetter eller biljetter till konserter”. ”Det förekommer också gruppbelöningar men de handlar om att vi ska nå budgeten, det får vi också belöningar för men det är på samma nivå som tidigare nämnda”. På Stellans arbetsplats får de även friskvård och rikskuponger, detta anser han är en viktig icke finansiell belöning eftersom det visar att företaget tänker på sina anställda.

Maud anser att hennes lön är bra nog. ”Jag känner att lönen är företagets sätt att bevisa att min arbetsinsats betyder något, put their money where their mouth is”. ”Jag tycker om att få extra pengar men jag tycker inte att det är något jag tänker på varje dag. Lojalitetsgratifikation, som det kallas här, utgör en ganska liten del av min motivation, det handlar mer om att arbetsuppgifterna ska vara roliga”.

Bram tycker att hans lön är mycket viktig. ”Jag känner att jag vill få betalt för mitt slit. Om jag inte får bra betalt så byter jag nog jobb. Men jag skulle inte vilja byta till ett tråkigare jobb för det är ändå viktigt att känna sig bra på det man gör och få uppskattning från andra”. ”Genom att höja lönen så ökar nog min motivation, det tror jag absolut. Lönen fungerar som en morot tycker jag”. Han har idag tydliga mål på vad han ska försöka prestera på jobbet och om han lyckas nå sina mål blir han belönad. ”Min lön regleras mycket genom belöningsystemet eftersom jag till viss del jobbar under provision”. För Bram är det därför viktigt att uppnå sina mål och att vara duktig, då satsar företaget mer på honom och han får möjlighet till andra arbetsuppgifter som han börjat få nu. Bram känner trots allt att det är viktigare att ha ett företag som satsar och tror på honom än den löneökningen han får för sina prestationer.

Therese sa direkt med skratt i rösten; ”Det är därför jag jobbar!”. ”Lönen är absolut viktig men den är inget jag går och grämer mig över”. ”Löneförhöjning har betydelse därför att man får bekräftelse på att man har betydelse för företaget”. ”Belöningarna är en uppmuntran då man blir glad, men de påverkar mig inte så himla mycket. Vi får ju utdelning en gång om året och lite andra belöningar då och då men jag tycker inte de är så jätteviktiga”.

För Roberto har lönen en stor betydelse. ”Lönen ska vara rättvis på att spegla det jobb man utför”. En löneförhöjning för honom är ett bevis på att han har skött sig bra i arbetet. Det belöningsystemet som de använder sig av är bonus relaterat. Företaget sätter upp bonusmål, företagsmässiga mål, teammål och individuella mål för att medarbetarna ska ha något att sträva emot. ”Bonus är en viktig aspekt om man inte är nöjd med sin lön”. De icke finansiella belöningarna som förekommer på arbetsplatsen är tillställningar som fester och afterwork.

4.3.3 Beröm på arbetet

”Genom att få beröm får man bekräftelse på att det man har gjort är bra”. Alfred säger även att det skulle vara svårt och omotiverade att aldrig få beröm eller feedback på om det han gör är bra eller inte. ”Jag kräver inte alls mycket uppmärksamhet ifrån min chef eller kollegor för att jag ska tycka att det är kul att jobba”. Han menar på att han känner sig trygg i sig själv och är medveten att han har stora kunskaper. Alfred anser att det påverkar honom om ingen visar uppskattning för det han presterar. ”Det skulle vara grymt tungt att gå till jobbet om ingen visar uppskattning för mig och det jag presterar”.

Stellan vill gärna ha beröm på arbetsplatsen. ”Om jag inte får beröm så ger jag heller inte allt av mig själv, tyvärr”. För Stellan är det viktigt för att kunna göra sitt bästa i arbetsuppgifterna. ”Det är nästintill oundvikligt att inte få uppmärksamhet ifrån min chef då vi har mycket samarbete och möten tillsammans”. Om Stellan däremot hade en befattning där inte samarbete skedde hade han inte påverkats så mycket. Stellan säger att han inte skulle klara av att jobba om ingen visar uppskattning för hans arbete.

Bram säger att han alltid blir glad när han får beröm. ”Jag tycker det är jätteviktigt att få beröm för mina nya arbetsuppgifter. En del av mina arbetsuppgifter kan jag se resultatet svart på vitt och då vill jag såklart att andra ska uppmärksamma mitt resultat och ge mig en klapp på axeln”.

Maud säger utan tvekan med bestämd röst att det är mycket viktigt med beröm. ”Jag lägger ju minst 40 timmar i veckan på mitt arbete och då är det viktigt att känna sig uppskattad för det jag gjort”. ”Jag tycker det är viktigt att få bekräftelse på att jag är betydelsefull liksom”.

För Therese är det mer viktigt att hon själv känner sig nöjd med det hon gjort än att andra ger henne komplimanger. ”I och med att jag har jobbat i ganska många år så har jag haft många olika chefer och därför tror jag att man skaffar sig sina egna referenser. Jag menar inte att det mina kolleger och chefer säger till mig är oviktigt men samtidigt så känner jag inte att jag behöver beröm ifrån andra för att jag ska känna att jag gjort ett bra jobb, där går jag mer på min känsla”.

Att bli sedd och att få feedback tycker Roberto är viktigt, men inte avgörande för hur bra han sköter sitt jobb. ”Jag måste inte ha uppmärksamhet från min chef för att kunna vara motiverad i mitt arbete”. ”Jag har så pass många år på nacken och inom den här branschen har jag jobbat sedan 2006, så om jag inte får beröm så gör jag inte ett sämre jobb för det”.

4.3.4 Identifikation

Alfred har inte så många personliga mål, han är nöjd med sitt arbete och tycker att det är tillräckligt tillfredställande för honom. ”Vissa dagar är såklart roligare än andra men kontakten med kunderna är inspirerande tycker jag. Ett mål kanske kan vara att göra så många som möjligt nöjda”. Alfred anser att värdet i hans uppgifter ligger hos kunderna. ”Det är viktigt med en bra kundkontakt och att kundtillfredsställelsen är hög annars förlorar man ju såklart kunderna”. Ett personligt mål som Alfred har är att lära sig mer av bland annat aktier. Han menar att han alltid har varit intresserad av aktier och skulle gärna gå kurser eller internutbildningar just inom detta område.

Stellan säger att han är otroligt nöjd med sitt jobb. Han utvecklas ständigt och det går inte en dag utan att han får en ny ”morot” att bita i. Han menar att det inte bara handlar om pengar

och försäkringar utan att det är mycket psykologi i hans jobb. Han tycker att det är oerhört viktigt att han lär sig nya saker på jobbet. För Stellan del handlar det mer om att lära sig genom lärandet. Han tycker nämligen att han utvecklas mycket genom att lära andra det han kan mycket om och på så vis växer han själv i sin lärarroll. Detta sätter han högt värde på. Personliga mål som Stellan har tycker han att hans arbete bidrar till. ”Jag tycker det är väldigt intressant med människor och att se dem utvecklas uppfyller absolut ett behov inom mig, behovet för behövande kanske”.

Maud anser att hennes arbetsuppgifter har ett värde då de bidrar till att det går bra för företaget vilket i längden även gynnar samhället. Maud anser att hon har personliga mål eftersom hon gått en lång utbildning och siktar på att göra någon form av karriär. Hon säger att ”För mig är det viktigt att utvecklas och lära mig så mycket som möjligt inom branschen så att jag kan sammankoppla och utveckla mina kunskaper som jag fått från min utbildning”. Hon läste mycket under fem år och hon vill allra helst utnyttja allt, annars faller det ner i glömska. ”Det är otroligt viktigt att mina arbetsuppgifter ger mig ett framtidsvärde annars har jag investerat min tid i helt fel företag”. Hon säger även att om hon tröttnar på sina arbetsuppgifter byter hon arbete.

Allt Bram lär sig på jobbet vill han ta med sig vidare i livet och i sin karriär. ”Jag vill ju stanna inom denna bransch så det är klart det är viktigt att lära sig så mycket som möjligt så att man en dag kan ta VD posten”. Bram har många personliga mål och förklarar att ”Jag vill alltid vara på topp målet är att klättra uppåt inom företaget”. Bram anser absolut att det finns ett stort värde i företagets tjänster ”Denna verksamhet är grymt viktig, annars hade det varit som att leva på stenåldern. Många människor förstår sig inte på försäkringar och då behöver de oss som kan hjälpa dem”.

”Man lär sig nya saker varje dag så jag bygger på min kunskap och kompetens för att kunna göra ett bra jobb och bidra”. Therese har en del arbetsuppgifter som uppnår hennes personliga mål. ”Att kunna se effekter och att det ligger i linje med det jag vill uppnå i livet. Det kan absolut ha med karriär att göra också”. ”Man kan säga såhär; om jag gärna vill vara en bra mamma och en bra människa och bidra till samhällsutveckling och att andra människor växer, då lär jag mig nya saker genom att umgås med andra människor och då ligger det i linje med mina personliga mål”. ”Jag tycker det handlar om att ha arbetsuppgifter som är intressanta och som utvecklar en själv och att man vill ha en bra lön”.

Roberto menar att han har ett viktigt arbete idag. Han säger bland annat att ”Värdet i mitt arbete... Jo, men jag tycker nog att mitt arbete är viktigt. Det är många som behöver hjälp med den här typen av tjänster”. När det kommer till hans personliga mål så vill han gärna bli befördrad på något sätt inom de närmsta åren. Det som han kommer ta med sig senare i livet är att kunna läsa av och hantera människor ifrån sin arbetskarriär. ”man slutar aldrig att utvecklas”.

4.3.5 Integration

Alfred sa att ”jag är nöjd med mitt arbete men detta är ingenting jag kommer att arbeta med resten av livet”. ”Att jobba med människor vill jag göra men om mitt arbete överensstämmer med mina personliga värderingar är jag tveksam till”.

Stellan anser att hans arbetsuppgifter ligger i linje med hans egna värderingar. ”Det främsta syftet i mitt arbete är att utveckla andra och det är något jag värderar högt själv eftersom det

får mig till att känna mig som en bättre människa”. När det kommer till behov säger Stellan att ”Det jag jobbar med idag uppfyller absolut ett stort behov för mig personligen, att hjälpa andra till att bli bättre är något som är viktigt för mig och som jag sa innan uppfyller det nog någon form av behövande-behov”.

Maud verkar ha införlivat sina arbetsuppgifter med sig själv. Hon beskriver att hennes arbetsuppgifter känns naturliga för henne och säger att ”Jag har alltid varit ett litet mattesnille så det känns som om jag sitter på rätt position. Jag har alltid varit bra på matte, så mitt arbete idag faller sig väldigt naturligt”. Maud beskriver även att hennes jobb uppfyller behov som hon har ”Behov för utveckling, stimulering, glädje, kamrater, samhörighet osv listan är lång”.

Bram säger att ”Mitt jobb uppfyller absolut de behov jag har. Jag menar, man jobbar ju för att få betalt så det är för ren överlevnad som jag jobbar... värderingar, värderingar, nja på sätt och vis ligger väl mitt jobb i mina egna värderingar men vissa delar kanske inte är något jag egentligen tycker är särskilt hyggligt. Man kan säga att detta yrke ger utrymme för att göra en del saker man kanske är mindre stolt över”.

”Mitt arbete ligger delvis i linje med mina egna värderingar. Det finns även delar som inte gör det”. För Therese är det viktigt att känna att hon utvecklas som person genom sitt arbete. ”Jag vill känna bekräftelse och det får jag ju bland annat genom jobbet. I vissa arbetsuppgifter ser jag att det jag gör har gjort nytta”. ”Det är viktigt att det jag jobbar med går någorlunda i linje med mina personliga värderingar”. ”Det är ganska viktigt att mina personliga behov uppfylls”.

Robert säger att ”Behovet för kontakt med andra människor och den sociala biten uppfylls delvis via mitt arbete”. När det kommer till Robertos värderingar och om de ligger i linje med hans arbete är han tveksam till. ”Jag måste säga att jag är kluven till om mina värderingar och mitt jobb går han i hand. Jag menar det är ju inte välgörenhet jag arbetar med, men nog tycker jag att arbetet är nödvändigt”.

4.4 Empirisk sammanfattning

Skicklighet i arbetet är något alla de intervjuade från generation Y känner och de anser även att det är viktigt att känna sig skicklig i sitt arbete, dock av olika skäl. En av respondenterna, Maud, förklarar att hon aldrig kan tänka sig att arbeta med något som hon inte kan bli riktigt duktig på. De andra tre respondenterna resonerar ganska lika, de anser att det är viktigt för dem att känna sig skicklig i sitt arbete men inte av den anledningen som Maud uppger utan snarare på grund av jobbet och företaget i sig. Det verkar som om Maud tycker det är viktigare att känna sig skicklig i sitt arbete än vad det är för de tre andra respondenterna. För Maud verkar det handla om att hon ville växa i sig själv, medan de andra tre refererar mer till företaget och arbetsuppgifterna istället för sin egen utveckling. Till skillnad från tre av respondenterna från generation Y så anser båda respondenterna från generation X att det är viktigt för dem att känna sig skicklig i sitt arbete och refererar till sig egen utveckling. Therese nämner bland annat att ”För mig är det extremt viktigt att känna mig skicklig på mitt arbete. Jag tror inte jag hade klarat av att ha ett jobb som jag inte kände mig duktig på”.

Inspiration i arbetet anser alla respondenterna från generation Y att deras jobb har och de känner sig alla inspirerande på något sätt. Maud nämner exempelvis att ”...absolut tycker jag att jobbet blir roligare ju fler inspirerande arbetsuppgifter jag har”. Även Stellan menar att

hans jobb är väldigt inspirerande i nuläget och skulle inte kunna tänka sig att byta jobb. Detsamma gäller för Alfred som säger att ”Om mitt arbete inte var inspirerande skulle jag absolut inte jobba här”. Det verkar vara väldigt viktigt för dessa tre respondenter med ett inspirerande arbete. Bram däremot säger att han vuxit i sin yrkesroll vilket han tyckte var inspirerande. Han tyckte även att mer betalning var inspirerande. Precis som de tre respondenterna från generation Y, Maud, Stellan och Alfred, så anser även de två respondenterna från generation X att det är viktigt för dem med ett inspirerande arbete. För respondenterna från generation X verkar inspirationen till arbetet spela en mycket central roll för deras arbetsmotivation. Therese förklarar vad hon tycker är inspirerande med sitt arbete och avslutar med att säga: ”Hade jag inte arbetat med detta på min nuvarande arbetsplats så hade jag förmodligen jobbat med det på en annan arbetsplats”. Roberto anser också att inspiration är en viktig drivkraft för honom i sitt arbete.

Frihet på arbetet är något samtliga respondenter från generation Y tycker är viktigt. De tycker alla att det är speciellt viktigt att själva kunna lägga upp och planera sina dagar. Exempelvis säger Maud att ”Jag tycker nog det är väldigt viktigt att jag har valfrihet på jobbet. Min chef har ju alltid sista ordet men jag får alltid lämna in önskemål och planerar min arbetstid själv”. De andra respondenterna tycks ha liknande arbetssituationer, de får bestämma hur de lägger upp sina arbetsdagar medan de större besluten ligger i deras chefers händer. Vilka arbetsuppgifter de har i sitt arbete är det ingen av dem som direkt kan påverka själva, däremot beskriver både Maud och Bram att de får lämna in önskemål om sina arbetsuppgifter, vilket gör att de kan påverka arbetsuppgifterna en del. De som gav intrycket av att kunna påverka sina arbetsuppgifter allra minst var Stellan och Alfred. Det fria valet verkar alltså viktigt för samtliga respondenter men endast två av dem anser sig ha möjlighet till att påverka arbetsuppgifternas innehåll. Respondenterna från generation X anser, precis som generation Y, att frihet på arbetet är viktigt. Therese och Roberto verkar ha stor möjlighet till att påverka sina arbetsuppgifter vilket även verkar viktigt för båda två. Roberto säger att ”Om jag inte hade valfrihet i mitt arbete skulle det nog kännas som att gå i en tunnel”.

Självständighet är något Stellan, Bram och Maud anser mindre viktigt då arbetskolllegorna har stor betydelse för deras motivation vilket gör att de är mindre självständiga på arbetet. Den sociala biten värderar de högt. Alfred däremot verkar bry sig mindre om den sociala biten och arbetskolllegorna, han är därför mer självständig än de andra tre. Therese och Roberto från generation X verkar, till skillnad från Stellan, Bram och Maud från generation Y, mest nöjda när de inte är beroende av andra och den sociala biten på arbetet verkar mindre viktig än att de kan få vara oberoende av andra.

Ett intressant arbete är viktigt för samtliga respondenter från generation. Bram tycker att ett intressant arbete är när han får prova på nya saker medan ett intressant arbete för Maud är att fördjupa sig inom fackkunskap. Respondenterna uttrycker alla att ett intressant arbete har stor inverkan på deras motivation. Likaså resonerar respondenterna från generation Y då Therese och Roberto anser att de måste ha ett intressant jobb för att klara av att ens gå till jobbet på morgonen. Det är viktigt för dem att det finns ett stort intresse för det de bedriver som yrke. Roberto säger att ”jag är på kontoret minst 8 timmar per dag och efter 8 år inom branschen så går dagarna så fruktansvärt fort, vilket jag tycker visar på att jag verkligen brinner för det jag gör”.

Bestraffning på arbetet uppfattas och värderas väldigt olika mellan respondenterna från generation Y. Stellan är den respondent som uttrycker mest rädsla för bestraffning och han är också den enda som tyckte att denna dimension kan göra att han presterar bättre. Bram menar

att bestraffning kan förekomma på hans arbete men det är ingenting han ansåg sig själv behöva för att bli mer motiverad. Maud och Alfred känner sig inte alls familjära med bestraffning som motivationstriggande och det är inte någonting de anser vara viktigt för deras prestation på arbetet. Detta innebär att bestraffningar motiverar en av respondenterna men mindre eller inte alls de andra tre från generation Y. Precis som svaren från generation Y har även generation X delade meningar om bestraffning som motivationstriggande. Therese och Roberto från generation X ställde sig väldigt olika till denna dimension. Therese uttryckte starkt ogillande till denna form av arbetsätt och sa att "...då byter jag nog jobb!" medan Roberto uttryckte mer positivitet. Han sa att "Jag presterar mer under press..".

Belöningar på arbetet ger Alfred och Stellan extra energi att prestera på jobbet medan Maud och Bram inte lägger allt för mycket vikt vid belöning men löner är desto viktigare för dem. För Bram regleras lönen mycket utefter belöningsystemet eftersom han jobbar en del under så kallad resultat lön. Några av respondenterna från generation Y uttryckte att om inte lönen är tillfredställande söker de nya jobb. Det som skilde generationerna åt var att generation X inte skulle söka sig efter nya jobb om de inte helt var nöjda med sina löner då andra faktorer så som intresse och utveckling spelade större roll än lönen. Belöningar ansågs heller inte vara av stor vikt för generation Xs arbetsmotivation.

Beröm på arbetet anser Alfred sig inte ha något större behov medan Stellan värdesätter uppmärksamhet och beröm betydligt mer. Likaså resonerade Bram som blir mer motiverad och glad efter att han får beröm. För Maud är beröm också en viktig faktor då hon bestämt uttryckte att hon vill känna uppskattning från arbetskollegor då hon tillbringar många timmar av sitt liv på arbetet. Här skiljer sig generationerna åt då beröm är betydligt viktigare för de fyra respondenterna från generation Y än det är för de båda respondenterna från generation X. Therese anser att det är mycket mer viktigt att hon känner sig nöjd med sitt arbete än att få komplimanger. Detta stämmer även in på Roberto som anser att beröm är viktigt men att det absolut inte avgörande för hans motivation. Detta visar på stora skillnader mellan generationerna.

Identifierats med arbetet är något Maud, Alfred och Stellan från generation Y verkar ha gjort med sina arbetsuppgifter. Den enda som skilde sig en aning från de tre andra respondenterna var Bram som verkade värdera beföring högre än de övriga tre respondenterna. För generation X var svaren ganska lika generation Y där Roberto förklarade att det är viktigare för honom att bli befördrad. Therese däremot ser ett stort samhällsmässigt värde i sitt arbete då hon vill bidra till utveckling och till att vara en bra mamma. Hennes personliga mål på arbetet ligger i linje med att hon själv anser det hon gör är viktigt.

Integration har gett splittrade svar från respondenterna ifrån generation Y. Stellan och Maud verkar ha införlivat sina arbetsuppgifter. De anser båda att deras arbetsuppgifter ligger i linje med deras personliga värderingar och de känner att de jobbar med rätt sak. Maud uttrycker bland annat "ett mattesnille som jag sitter på rätt position"- "Jag har alltid varit bra på matte, så mitt arbete idag faller sig väldigt naturligt". Stellan säger även han att "det jag jobbar med idag uppfyller absolut ett stort behov för mig personligen, att hjälpa andra till att bli bättre är något som är viktigt för mig. "Som jag sa innan uppfyller det nog någon form av behovande-behov". Bram och Alfred däremot verkar inte ha integrerats riktigt med sina arbetsuppgifter. Det tycks vara andra faktorer som är mer motiverande. Alfred säger att "Jobba med människor vill jag göra men om mitt arbete överensstämmer med mina personliga värderingar är jag tveksam till". Bram menar att "Man jobbar ju för att få betalt så det är för ren överlevnad som jag jobbar". I Brams och Alfreds svar verkar tecknen vaga eller obefintliga för huruvida integrerade de är med sina arbetsuppgifter. Respondenterna från generation X

gav splittrade svar även de. Therese tycks vara helt integrerad med sitt arbete medan Roberto inte verkar ha integrerats på samma sätt. Therese beskriver att hennes arbete delvis ligger i linje med hennes egna värderingar. ”Jag vill känna bekräftelse och det får jag bland annat genom jobbet”. Roberto däremot anser att hans personliga behov uppfylls då kontakt med andra människor och grupper är viktigt för honom. Hans värderingar i livet är han kluven till huruvida hans jobb ligger i linje med dem.

Författarna har utifrån empirin och dimensionerna skrivit in namnen på de respondenterna som visade sig motiveras av vardera dimensionen. Detta för att på ett övergripande vis kunna utläsa vilka respondenter som motiveras av vardera dimensionen. De gröna namnen är respondenter från generation Y och de röda är respondenter från generation X.



Figur 4.1 Empirisk sammanfattning av kategorisering av mänsklig motivation (Ryan & Deci, 2000, s. 61; författarnas egen tolkning).

5 Analys

I analyskapitlet sammankopplas den valda teorin med empirin. Författarna kommer utifrån Ryan och Deci's (2000) motivationsteori genomföra en analys tillsammans med de relevanta vetenskapliga artiklar författarna funnit inom finanssektorn och om generation Y. Analysen kommer sedan mynna ut i det avslutande kapitlet, Slutsats.

5.1 Inre motivation

I den första delen av analysen presenteras de inre motivationsdimensionerna.

5.1.1 Skicklighet i arbetet

Enligt Ryan och Deci (2000) är upplevd skicklighet (den *kognitiva utvärderingsteorin*) en faktor inom den inre motivationen. Författarna menar att den inre motivationen främjas genom att personen känner sig skicklig i det den gör och att den upplevda skickligheten främjas genom kommunikation och bekräftelse från andra personer. För Bram var det viktigt att känna sig skicklig för han annars inte skulle känna sig förtjänt av sin lön, vilket inte tyder på någon inre motivation. Det verkar inte vara så väldigt viktigt för Bram att uppleva skicklighet för sin inre känsla, utan mer för lörens skull. För Maud var det viktigt att känna sig skicklig då hon ville växa i sig själv, detta tyder på en inre motivation. Eftersom Maud även ansåg att upplevd skicklighet var avgörande för vilket arbete hon skaffade sig, indikerar detta att den inre motivationen *skicklighet* kan vara avgörande för Mauds val av arbete. Alfred och Stellan refererade båda till företaget och arbetet i sig utan att reflektera över deras egen utveckling eller inre känsla, vilket inte tyder på någon inre motivation. Mauds uttalanden ligger väl i linje med tidigare forskning där Hurst och Good (2009) skriver att generation Y presterar bäst när deras förmågor är identifierade och matchade med utmanande arbetsuppgifter som uppmuntrar dem att nå sina fulla potentialer. Detta ligger dock inte i linje med Bram, Stellan och Alfreds uttalande då skicklighet inte verkar ha någon betydande roll för deras arbetsmotivation.

För respondenterna från generation X verkade skicklighet betydande för deras arbetsmotivation då båda utgick från sin personliga utveckling vilket tyder på en inre motivation.

5.1.2 Inspirerande arbete

Tre av respondenterna från generation Y ansåg sitt arbete inspirerande idag vilket tyder på en inre motivation. De ansåg att inspiration var en viktig del i sitt arbete och detta indikerar att de tre respondenterna kräver inre motivation då en individ utför handlingen på grund dess inspiration och intresse för uppgiften (Ryan & Deci, 2000). Den fjärde respondenten från generation Y verkade inte tycka att inspiration till själva uppgiften var utav värde utan det var lön och beföring som respondenten verkade inspirerande vilket därför tyder på en yttre motivation då både belöningen och beföringen ligger i den yttre motivationen (Ryan & Deci, 2000).

Båda respondenterna från generation X beskrev hur stor inverkan inspirationen har till deras drivkraft på arbete vilket tyder på en inre motivation då inre motivation uppstår när en person känner inspiration till uppgiften, enligt Ryan och Deci (2000). Utifrån respondenternas svar kan det alltså utläsas att inspiration är ett viktigt moment för deras arbetsmotivation.

5.1.3 Frihet i arbetet

Samtliga respondenter från generation Y ansåg att det var viktigt att ha frihet i arbetet vilket tyder på en inre motivation eftersom det fria valet är en del inom den inre motivationen, enligt Ryan och Deci (2000). Om en individ själv väljer att utföra en uppgift även om de inte behöver så tyder detta på en inre motivation (Ryan & Deci, 2000). I valet av arbetsuppgifter främjas därför den inre motivationen hos de respondenter som har störst möjlighet till att själva påverka sina arbetsuppgifter, men eftersom alla respondenterna från generation Y tycks värdera frihet högt tyder det på att samtliga motiveras av inre motivation. Detta ligger väl i linje med tidigare forskning där studier visat att generation Y känner sig motiverade genom att ta ansvar på arbetsplatsen och kan arbeta kreativt med öppna relationer till sina chefer (Parment, 2008).

Även de två respondenterna från generation X uttryckte att ha frihet i arbetet var viktigt för dem vilket tyder på inre motivation då Ryan och Deci (2000) menar att frihet är en faktor inom den inre motivationen.

5.1.4 Självständighet i arbetet

Tre av respondenterna från generation Y uttryckte att arbetskollegorna var viktiga för dem vilket inte tyder på en inre motivation då Ryan och Deci (2000) menar att *självständighetsteorin*, där sociala och miljömässiga faktorer kan påverka motivationen, är en del av den inre motivationen. Alfred däremot, den fjärde respondenten från generation Y, ansåg inte att arbetskollegor och omgivningen var viktig för honom vilket därför tyder på inre motivation eftersom omgivningen inte tycks påverka hans motivation på arbetet.

Respondenterna från generation X verkade inte heller beroende av de sociala och miljömässiga förhållandena på arbetsplatsen vilket tyder på en inre motivation då dessa utomstående faktorer inte tycks påverka deras motivation (Ryan & Deci, 2000).

5.1.5 Intressant arbete

Det framgår att alla fyra respondenter från generation Y anser att de har ett intressant arbete med intressanta arbetsuppgifter vilket Ryan och Deci (2000) bedöms som en inre motivationsfaktor då individerna får en personlig tillfredsställelse genom sina arbetsuppgifter. Ett intressant arbete värdesattes högt av samtliga respondenter från generation Y vilket stämmer väl överens med tidigare forskning där Parment (2008) menar att generation Y känner stimulation om de har intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter. Även Mauds uttalande om att understimulans i arbetet leder till att hon söker sig till ett nytt arbete stämmer med tidigare forskning där Luscombe et al. (2013) menar att generation Y byter arbete om de inte upplever stimulans.

Båda respondenterna från generation X ansåg att ett intressant arbete var viktigt för deras drivkraft vilket tyder på en inre motivation då Ryan och Deci (2000) skriver att ett genuint intresse för uppgiften genererar inre motivation.

5.2 Yttre motivation

Nedan presenteras den andra delen av analysen som består av de yttre dimensionerna.

5.2.1 Bestraffningar på arbetet

En av respondenterna från generation Y, Stellan, verkade motiveras av den yttre motivationsfaktorn bestraffning. Stellan ansåg att han presterade bättre under press vilket tyder på en yttre motivation då påtryckningarna utifrån ledde till att Stellan, i rädsla om att förlora sitt jobb, motiverades mer till att utföra uppgiften. Enligt Ryan och Deci (2000) är rädsla för bestraffningar en yttre motivationsfaktor vilket inte motiverar varken Maud, Alfred eller Bram från generation Y då de tre respondenterna uttryckte att bestraffningar på arbete skulle leda till att de bytte jobb. De blir omotiverade av att prestera otillräckligt vilket stämmer väl överens med tidigare forskning (Luscombe et al., 2013).

Roberto beskrev en rädsla om att bli omplacerad om han inte lever upp till de utsatta målen. Av de två respondenterna från generation X var det endast en som motiverades av bestraffningar på arbetet, Roberto. Roberto menade att han arbetar bättre under press vilket tyder på en yttre motivation då Ryan och Deci (2000) menar att yttre motivation uppstår när en individ utför en uppgift på grund av att individen vill undvika bestraffning.

5.2.2 Belöningar på arbetet

Samtliga respondenter från generation Y anser att lön är en viktig aspekt för motivation vilket kan tolkas som en yttre motivation då Ryan och Deci (2000) menar att belöningar får individer att sträva efter uppsatta mål med belöning som drivkraft. Två av respondenterna uttryckte att en högre lön fick dem att känna sig mer motiverade då de även upplevde att företaget uppskattade dem. Detta tyder på en yttre motivation eftersom faktorer utifrån, såsom uppskattning och lön, kategoriseras till den yttre motivationen enligt Ryan och Deci (2000). Respondenternas resonemang stöds dock inte av tidigare forskning då forskningen om generation Ys motivation pekar åt att generation Y styrs mer av intressanta och meningsfulla uppgifter (Parment, 2008).

Respondenterna från generation X ansåg också att lönen var en viktig aspekt för deras arbetsinsats, dock inte som motivationsmedel då ingen av dem hade bytt jobb om de var missnöjda med sina löner vilket inte tyder på någon yttre motivation. Eftersom belöningen inte verkar höja motivationen hos generation X tyder det inte på någon yttre motivation eftersom Ryan och Deci (2000) menar att belöningen ska vara så pass viktig att den fungerar som en motivationshöjare.

5.2.3 Beröm för arbetet

Det var tydligt bland samtliga respondenter från generation Y att beröm och erkännande var viktigt vilket indikerar en yttre motivation då Ryan och Deci (2000) menar att beröm är en utifrån verkande faktor som stimulerar motivationen. Alla respondenter från generation Y var överens om att beröm och bekräftelse var en viktig aspekt för att de skulle ha motivation till att gå till arbetet. Alfred hävdade bland annat att det skulle vara omotiverande att inte få beröm eller feedback och detta kan tolkas som att Alfred behöver dessa yttre motivationsdimensioner för att vara motiverad på arbetet. Respondenternas uttryckliga behov av beröm och bekräftelse på sin arbetsplats stämmer väl överens med tidigare forskning där Anantmula och Shrivastav

(2012) skriver att generation Y förväntar sig att få bekräftelse på sitt arbete från chef eller medarbetare.

Ingen av de två respondenterna uttryckte att beröm och uppmärksamhet från andra på arbetsplatsen stimulerade deras motivation vilket därför inte tyder på någon yttre motivation (Ryan & Deci, 2000). De två respondenterna verkade mindre benägna till att påverkas av chefers och kollegors uppskattning av deras arbetsinsats vilket tyder på att beröm inte inverkar på deras arbetsmotivation.

5.2.4 Identifikation

Tre av respondenter från generation Y verkar se ett värde i sina arbetsuppgifter vilket tyder på ett erkännande till uppgiften som enligt Ryan och Deci (2000) ligger i den yttre motivationen med inre verkan. De har utifrån företagets behov och samhällets välfärd kunnat knyta an till varför deras arbete är viktigt och identifierat sig med själva uppgiften. Detta stämmer överens med tidigare forskning då Hurts och Good (2009) menar att det är viktigt för generation Y att bidra till ett bättre samhälle. Bram däremot sticker ut något då han påtalade att beföring var mer viktigt för honom. Detta tyder mer på ett behov av erkännande från andra vilket enligt Ryan och Deci (2000) är yttre motivation.

För respondenterna ifrån generation X verkar identifikation motivera en av dem. Therese ansåg att hennes arbetsuppgifter låg i linje med hennes personliga mål vilket tyder på en yttre motivation med inre verkan då hon identifierats med arbetsuppgifterna. För Roberto däremot verkade beföring mer viktig vilket tyder mer på ett behov av erkännande från andra som enligt Ryan och Deci (2000) är yttre motivation.

5.2.5 Integration

Två av respondenterna från generation Y verkade motiveras av integration med arbetsuppgifterna då arbetsuppgifterna låg i linje med deras egna värderingar vilket tyder på en yttre motivation med en helt inre verkan då Ryan och Deci (2000) menar att integration är en yttre motivationsfaktor som är inåtriktad. Författarna skriver att individen har integrerats med uppgiften och värderar uppgiften högt själv. Både Maud och Stellan visar i sina svar att de tycks ha gjort detta i sina arbeten. Bram och Alfred verkade inte tycka att deras arbete låg i samma linje med deras personliga värderingar och utifrån deras svar verkar inte integration vara någonting som motiverar dem vilket inte tyder på någon yttre motivation med inåtriktad verkan. Ryan och Deci (2000) menar att integration är en yttre motivationsfaktor som gör sig till känna genom inre tillfredsställelse.

En av respondenterna från generation X ansåg att hennes arbetsuppgifter uppfyllde hennes egna behov vilket tyder på en yttre motivation med inåtriktad verkan då Ryan och Deci (2000) menar att individen integrerats med sin uppgift och då upplever att uppgiften ligger inom individens egna behov. Den andra respondenten däremot ansåg inte att hans arbete uppfyllde något av hans personliga behov vilket inte tyder på någon yttre inåtriktad motivation.

6 Slutsats

Författarna besvarar i detta kapitel studiens frågeställning och syfte utifrån analysen. I slutet av kapitlet presenteras förslag till vidare forskning.

Det har tidigare gjorts många studier om vilka faktorer det är som motiverar generation Y i olika sammanhang. Det tomrum författarna har sett är att det saknas studier om vad det är som motiverar generation Y inom finanssektorn. Den här studiens syfte har varit att ta reda på vilka motivationsfaktorer det är som motiverar generation Y inom finanssektorn, om det är inre eller yttre motivationsfaktorer. När en stor efterforskning gjorts kunde författarna, utifrån Ryan och Deci's teori om inre och yttre motivationsfaktorer, ta fram en modell där de dimensioner som bidrar till inre samt yttre motivation specificeras. Studien inleddes med problemformuleringen:

Vilka faktorer motiverar generation Y i sitt arbete inom finanssektorn?

6.1 Besvarande av studiens syfte

Efter utvärdering av Ryan och Deci's modell om inre och yttre motivationsfaktorer kunde författarna komma fram till vilka dimensioner som har högst inflytande på respondenterna. Den yttre motivationen har uppdelats i olika dimensioner och utifrån dem har författarna till uppsatsen tagit fram en reviderad modell som innefattar fem olika dimensioner för den yttre motivationen och fem olika dimensioner för den inre motivationen. Den slutliga reviderade modellen av Ryan och Deci's (2000) motivationsmodell presenteras nedan för att på ett övergripande sätt kunna ge en överskådlig bild av vilka dimensioner som motiverar respondenterna från generation Y.

För att författarna till uppsatsen skulle kunna undersöka om de olika motivationsfaktorerna var unika för just generation Y, har det i studien även tagits med en annan generation, generation X. Utifrån modellen kan slutsatsen dras att generation Y motiveras av både inre och yttre motivationsfaktorer. Unikt för just generation Y är dock de två yttre dimensionerna beröm och belöning där ingen av respondenterna från generation X uttryckt någon stark drivkraft för just dessa dimensioner, detta gjorde dock alla de fyra respondenterna från generation Y. I de dimensioner där minst en respondent från generationerna motiveras, har författarna till uppsatsen låtit skriva in generationen i dimensionsbubblan.



Figur 6.1 Sammanfattande modell av uppsatsens resultat (Ryan & Deci, 2000, s. 61; författarnas egen tolkning).

Inre motivation. De inre motivationsdimensioner har visat sig vara motiverande för generation Y och även för generation X. När respondenterna resonerade kring inre motivation beskrev de detta som att det var den individuella drivkraften som drev dem i sitt arbete. Både Alfred, Stellan och Maud från generation Y ansåg att det är av yttersta vikt att ha ett inspirerande arbete. Det visar på att arbetsuppgifterna utförs i stor utsträckning tack vare att individerna har intresse och inspiration till dem. Båda respondenterna från generation X värderade också denna dimension högt. En dimension som alla respondenter från båda generationen ansåg vara extremt viktig var Frihet i arbetet. Att känna frihet, utföra sina arbetsuppgifter utan ett exakt schema och att få vara kreativ på arbetet var samtliga från generation Y och X eniga om att det var viktigt för deras arbetsmotivation. Att ha frihet för generation Y leder till en tillfredställelse på arbetet vilket i sin tur ökar motivationen hos dem.

Dimensionen som handlar om intresse värderas även den högt av samtliga respondenter från båda generationerna. Det som kunde utläsas från respondenternas svar var att de gärna sökte sig vidare till andra arbetsplatser om de inte kände ett intresse för sitt jobb. Tidigare forskning har också visat på detta då Luscombe et al. (2013) skriver att generation Y gärna söker andra jobb om de inte känner sig fullt motiverade. Dimension skicklighet var endast motiverande

för en av respondenterna från generation Y, Maud. Dock motiverades båda respondenterna från generation X av denna dimension då det är viktigt för dem att känna sig kunniga i sitt arbete. Själständighet motiverade också endast en av respondenterna från generation Y, nämligen Alfred, då han inte ansåg att miljö och arbetskollegor påverkade hans arbetsmotivation. Desamma uttryckte respondenterna från generation X där båda två ansåg sig självständiga och mindre beroende av arbetskollegor och sociala förhållande på arbetsplatsen.

Yttre motivation. De motivationsdimensioner som har visat sig vara unika för generation Y är belöning och beröm då alla fyra respondenter från generation Y motiveras av dessa dimensioner medan respondenterna från generation X inte tycktes värdera dessa motivationsfaktorer högt. Belöning var väldigt viktigt för generation Y då det var en starkt bidragande faktor till att de arbetade och gick till sitt jobb varje arbetsdag. Genom finansiella och icke finansiella belöningsystem motiverades generation Y till sitt arbete samt till att prestera ännu bättre i sina arbetsuppgifter. Generation Y verkar vara väldigt benägna att byta jobb om lönen inte skulle tillfredsställa dem. Beröm är en annan dimension som generation Y drivs av i sitt arbete. För att vara motiverade på sina arbeten och prestera sitt yttersta krävs det för generation Y beröm och bekräftelse från omgivningen på arbetsplatsen. Det kan handla om beröm och bekräftelse för arbetsuppgifter de har gjort men också återkoppling om saker de bör förbättra.

Dimensionen bestraffning motiverade en av respondenterna från generation Y, Stellan, som ansåg att press och bestraffning gjorde att han motiverades mer på sitt arbete. Detta motiverade även en av respondenterna från generation X, Roberto, då även han ansåg att detta gjorde att han blev mer driven i sin yrkesroll.

Under uppsatsens gång kom författarna fram till att de två dimensionerna, *identifikation* och *integration*, inte bara var yttre motivation utan att de också hade en inåtriktad verkan som skapar inre motivation, enligt Ryan och Deci (2000). Motivationsteorin om inre och yttre motivation är inte svart eller vit utan de två dimensionerna *identifikation* och *integration* behöver yttre motivationsfaktorer för att den inre motivationen ska infinna sig. Dimensionen identifikation var motiverande för tre av respondenterna från generation Y då de såg ett värde i sina arbetsuppgifter. Av respondenterna från generation X motiverades endast Therese av identifikationsdimensionen då hennes arbete ligger i linje med hennes personliga mål i livet och hon identifierats med sina arbetsuppgifter. Även dimensionen Integration visade sig motivera både respondenter från generation Y och X. Både Maud och Stellan från generation Y ansåg att deras arbetsuppgifter låg i linje med deras personliga värderingar och behov vilket det även gjorde för Therese från generation X. Varken dimensionen Identifikation eller Integration verkar unik för generation Y.

6.2 Förslag till vidare forskning

Författarna till uppsatsen anser att en liknande studie med samma problemformulering men utifrån en kvantitativ metod hade varit intressant då denna studie utfördes utifrån en kvalitativ ansats som därför omfattar färre respondenter. Med en kvantitativ metod som omfattar många enheter kan resultatet för undersökningen generaliseras till en större population vilket hade varit oerhört intressant.

Under studiens framfart har författarna även kommit fram till andra problem som skulle vara intressanta att studera i framtiden. Då författarna har riktat in sig på generation Y som medarbetare tycker författarna till uppsatsen att det vore intressant att se hur personer från

generation Y med chefsbefattning motiveras utifrån inre och yttre motivationsfaktorer, detta för att se om generation Y motiveras på ett annorlunda sätt i förhållande till tidigare generationer. En möjlig problemformulering skulle vara; Hur motiveras chefer ifrån generation Y i förhållande till chefer ifrån tidigare generationer?

Ett annat intressant fenomen att studera skulle vara att undersöka hur generation Y i chefsposition arbetar för att motivera sina anställda. Intressant hade varit att se om generation Y som chef använder yttre motivationsmedel eller om generation Y använder mer motivationsverktyg som stärker den inre motivationen hos medarbetarna.

Referenser

Ali, R. & Ahmad, M. S., (2009). The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction: An Empirical Study. [Elektronisk version]. *International Review of Business Research Papers*, 5, 270-279.

Amar, A. D. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents [Elektronisk version]. *European Journal of Innovation Management*, 7, 89-101.

Anantatmula, V. & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce [Elektronisk version]. *International Journal of Managing Project in Business*, 5, 9-26.

Broadbridge, A. M., Ogden, S. M. & Maxwell, G. A. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y [Elektronisk version], *Career Development International*, 12, 523-544.

Bryman A & Bell E (2005) Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber AB

Bryman, Alan (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber AB.

Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning AB.

Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Foreman, H. (2006) Understand Gen y employees. *Credit Union Magazine*. [Online] 72 (4), 70. Tillgänglig från: ProQuest [Hämtad 3 maj 2014].

Gursoya, D., Maierb, T. A., Chic, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce [Elektronisk version]. *International journal of hospitality management* 27, 448-458.

Hurst, J. L & Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions [Elektronisk version], *Career Development International*, 14, 570-593.

Iqbal, M. J. & Mehri, M. (2011). Economic crisis and its impact on job motivation and job security: a case of banking sector. [Elektronisk version]. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 105-114.

Islam, R. & Ismail, A. Z. H. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective [Elektronisk version]. *International Journal of Commerce and Management*, 18, 344 – 362.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur AB.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun (andra upplagan). Lund: Studentlitteratur

- Lewis, P. (2000) Exploring Lawler's new pay theory through the case of Finbank's reward strategy for managers. *Personnel Review*. [Online] 29, 10-32. Tillgänglig från: ProQuest [Hämtad 26 Mars 2014].
- Luscombe, J., Lewis, I. & Biggs, H. (2011). Essential elements for recruitment and retention: Generation Y [Elektronisk version]. *Education + Training*, 55, 272-290.
- Muskat, M., Muskat, B., Zehrer, A. & Johns, R. (2013). Generation Y: evaluating services experiences through mobile ethnography [Elektronisk version], *Tourism Review*, 68, 55-71.
- Parment A., *Generation Y- Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré! Första upplagan*, Malmö, Liber 2008
- Patel R & Davidson B (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Lund: Studentlitteratur
- Phil E., *Att leda nästa generation*. Karlstad, TUK förlag AB
- Qayyum, A., Sukirno & Mahmood, A. (2011). A Preliminary Investigation of Employee Motivation in Pakistan's Banking Sector. [Elektronisk version]. *Research and Practice in Human Resource Management*, 19, 38-52.
- Robbins, S., Lauver, K., Le, H., Davis, D., Langley, R., & Carlstrom, A. (2004). Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? A meta-analysis. [Elektronisk version]. *Psychological Bulletin*, 130, 261-288.
- Ryan R. M. & Deci E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions [Elektronisk version], *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Samuelson, L. A. & Olve, N-G. (2008), *Controllerhandboken*, Liber
- Sardar, S., Rehman, A., Yousaf, U., Aijaz, A. (2011). Impact of HR Practices on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan Interdisciplinary [Elektronisk version]. *Journal of Contemporary Research In Business*, 2.9, 378-389.
- Shafiq, M. M., Mariam, M. & Raza, M. S., (2011). Association between Reward and Employee motivation: A case study Banking Sector of Pakistan [Elektronisk version]. *European journal of humanities and social science*, 5, 166-178.
- Suleman, R. & Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: tapping into the potential of the youngest generation. [Elektronisk version]. *Leader to leader*, 62, 39-44.
- Szamosi, L. T. (2006). Just what are tomorrow's SME employees looking for? [Elektronisk version], *Education + Training*, 48, 654-665.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. & Lance, C. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. [Elektronisk version]. *Journal of Management* 36, 1117-1142.

Wärneryd, B. (1990). *Att fråga: Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. Statistiska Centralbyrån: Stockholm.

Yin, R. K. (2009). *Case study research - Design and methods*. SAGE Publications.

BILAGA 1 Intervjuguide

Anställd generation Y och X.

Allmänna frågor:

Ålder

Utbildning

Titel

Hur länge har du arbetat här?

Vad är motivation för dig?

Hur känner du när du är motiverad?

Inre motivation

Upplevd skicklighet i sitt arbete:

1. Kan du berätta om vad du anser dig själv vara skicklig på i ditt arbete?

a) Varför känner du dig skicklig / inte skicklig?

2. Hur viktigt är det för dig att känna dig skicklig på det du gör i ditt arbete?

Inspirerande arbete:

3. Hur inspirerande tycker du att ditt jobb är?

4. Kan du berätta om vad som är inspirerande i ditt arbete?

a) Varför är det inspirerande, tycker du?

b) Är det någonting du hade velat göra på din fritid?

Frihet i arbetet:

5. Hur mycket får du vara med och påverka beslut som påverkar dig i ditt arbete?

6. Hur stor möjlighet har du att välja vilka arbetsuppgifter du har?

a) Får du välja vilka arbetsformer du använder för att lösa dina arbetsuppgifter?

b) På vilket sätt får du bestämma över ditt arbete?

7. Hur viktigt är det för dig att känna att du har frihet på ditt arbete?

Självständighet på arbetet:

8. Hur mycket hjälp behöver du av arbetskollaboratorer och chefer med dina arbetsuppgifter?

a) På vilket sätt behöver du dem?

9. Hur viktigt är det för dig att du kan klara dig själv med dina arbetsuppgifter?

a) Hur viktigt är det för dig att känna dig oberoende av andra i ditt arbete?

10. Vilka arbetsuppgifter anser du att du själv kan styra över?

Intresse för arbete:

11. Kan du berätta om vad ett intressant arbete är för dig?

a) Hur intressant tycker du att ditt arbete är idag?

b) På vilket sätt är det intressant?

c) Kan du berätta om du tycker ditt arbete är spännande?

12. Vad tycker du är intressant i ditt arbete?

a) Varför är det intressant?

13. Hur viktigt är det för dig med ett intressant arbete?

Yttre motivation

Extern styrning

Förekommer bestraffningar:

14. Kan du berätta om du känner dig rädd för någonting om du presterar dåligt på jobbet?

a) Vad känner du dig otrygg i på ditt arbete?

b) Varför känner du så, tror du?

15. Hur påverkar detta dina prestationer på arbetet?

a) Är rädsla viktigt för att du ska prestera högt på arbetet?

Hur viktigt är belöningar:

16. Hur viktig är lönen för dig?

17. Hur viktigt är löneförhöjning för dig?

18. Vad har ni för belöningssystem?

a) Hur påverkar belöningssystemet dig i ditt arbete?

b) Om det inte finns något belöningssystem, hade du velat ha det?

c) Varför hade du velat ha det / inte ha det?

19. Förekommer finansiella och icke finansiella belöningar?

a) Hur känner du för belöningarna, är de viktiga för dig?

b) Varför är dem viktiga / oviktiga för dig?

Interjektion

Beröm på arbetet:

20. Hur viktigt är det för dig att få beröm i ditt arbete?

a) Varför är beröm viktigt / inte viktigt för dig?

21. Hur mycket uppmärksamhet behöver du från din chef och kollegor för att du ska tycka det är kul att jobba?

a) Varför behöver du / behöver du inte uppmärksamhet?

22. Tycker du det är tråkigt att arbeta om ingen visar uppskattning för det du gör?

a) Varför tror du det / inte det?

Identifikation

Identifiering med arbetet:

23. Vad gör du idag i ditt yrke för att nå dit du vill i framtiden?

24. Kan du berätta om hur tillvägagångssättet är när du får nya arbetsuppgifter?

a) Hur tar du till dig nya arbetsuppgifter?

b) Varför har du vissa arbetsuppgifter?

Kan du berätta om det finns arbetsuppgifter du vill ha för att nå dina egna mål?

25. Kan du berätta om du ser några arbetsuppgifter som delar i dina personliga mål?

a) Kan du berätta om värdet i dina arbetsuppgifter?

b) Varför finns det värde i dem, tycker du?

c) Kan du berätta om du har arbetsuppgifter som du vet är bra för dig och dina personliga mål?

26. Hur viktigt är det för dig att dina arbetsuppgifter har ett framtida värde i din yrkesroll?

Integration

Integrerats med arbetet:

27. Kan du berätta om ditt arbete ligger i samma linje som dina egna personliga värderingar?

a) Vad inom ditt jobb uppfyller dina personliga värderingar?

28. Kan du berätta om ditt arbete uppfyller några av dina egna personliga behov?

- a) Vilka behov?
- b) På vilket sätt uppfyller ditt jobb dina egna personliga behov?
Hur viktigt är det för dig att ditt arbete går i linje med dina egna värderingar?
Hur viktigt är det för dig att känna att ditt arbete uppfyller personliga behov som du har?

Övriga frågor:

- 29. Vad skulle få dig att prestera ännu mer på jobbet?
 - a) Varför skulle det få dig att prestera högre?
- 30. Vad tror du skulle få dig till att bli ännu mer motiverad på arbetet?
 - a) Varför tror du att du skulle bli mer motiverad av det?
- 31. Finns det någon arbetsuppgift du skulle vilja arbeta mer med?
 - a) Varför skulle du vilja arbeta mer med det?
- 32. På vilket sätt tror du att dina arbetsuppgifter påverkar din motivation?
- 33. Finns det något du vill lägga till?
- 34. Finns det möjlighet att kontakta dig vid senare tillfälle för kompletterande uppgifter?

BILAGA 2 Brev till respondenterna

Hej,

Vi är två studenter från Högskolan i Halmstad som i vår skriver kandidatuppsats inom området ledarskap. Vårt syfte med studien är att ta reda på om det är inre eller yttre motivationsfaktorer som motiverar generation Y i sitt arbete inom finanssektorn. Studien avser personer som är födda mellan 1982-2002 och jobbar inom finanssektorn. Vi har tidigare varit i kontakt med er angående en intervju som beräknas ta ca en timme. Vill ni medverka i studien som en av våra respondenter och hjälpa oss med att göra studien så reliabel och intressant som möjligt, vore vi extremt tacksamma.

Var snäll att svara på detta mail. Om ni har frågor angående något så tveka inte att höra av er till oss.

Med vänliga hälsningar

Matilda Björk & Jonna Skoog

Matilda-bjork@hotmail.com

Jonnaskoog@hotmail.se

Matilda Björk

Jonna Skoog



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se