



Generation Y

En studie om vad som motiverar yngre medarbetare

Generation Y

A study about what motivates young employees

Kandidatuppsats 15 hp
Kandidatprogram i Företagsekonomi
Företagsekonomiska institutionen
Uppsala universitet
VT 2017

Datum för inlämning: 2017-09-02



Alico Abdulreda
Gabriela Giba

Handledare: Eva Sjöqvist

Sammanfattning

De senaste 30 åren har tekniken gjort allt större framsteg vilket har lett till att människan idag är mer beroende av den. Människor från de äldre generationerna måste lära sig hur den nya tekniken fungerar medan den yngre generationen inte behöver lika lång lärotid för att förstå den i och med att de är uppväxta med den nya tekniken. På grund av att de olika generationerna har olika uppväxter har det resulterat i att de resonerar olika.

För att en organisation ska ha en god framtid är medarbetarna en viktig tillgång. Den yngre generation identifieras som generation Y eller Millenials och är redan en viktig del av arbetsmarknaden. Genom att lära sig hur generation Y resonerar och ta reda på hur de motiveras, samt hur man leder dem kan innebära en fördel som kan ha en positiv påverkan på organisationen.

I denna kvalitativa forskningsansats undersöks hur generation Y fungerar, vad som påverkar dem och hur de resonerar. Studien utgår från två frågeställningar; vad det är som motiverar yngre medarbetare och vilken typ av ledarskap som ska användas för att motivera unga medarbetare. Syftet med studien är att förstå hur yngre medarbetare motiveras och hur de ska ledas inom organisationen.

Studien är en fallstudiedesign där arbetets teoretiska referensram bygger på vetenskapliga artiklar. Teorierna och modellerna redovisar hur yttre samt inre motivation påverkar individens motivation, skillnaden de två motivationsteorierna Self-determination Theory och Cognitive Evaluation Theory för att senare utgå från studier om hur de olika generationerna resonerar och avslutas med olika ledarskapsmodeller som visar vilka faktorer som en ledare ska ta hänsyn till för att kunna leda generation Y. Vidare består undersökningsmetoden för det empiriska underlaget av semi-strukturerade intervjuer för att få information om vad som motiverar den yngre generationen och vilka ledaregenskaper en ledare ska ha. Respondenterna består av fem chefer från olika generationer och fem medarbetare inom generation Y.

Studiens slutsats visar att individer inom generation Y motiveras främst av inre motivation. Inre motivation innebär att individen deltar i aktiviteten för sin egen skull, för att han eller hon är intresserad av den samt för tillfredställelsen. Den faktor som påverkar individer inom generation Y är främst relationen till chefer och kollegor. Vidare visade det sig att individer inom generation Y har ett större behov av en förstärkt inre motivation samt uppmuntran och uppmärksamhet. Individer inom generation Y ser främst att arbetsuppgifterna är roliga och utmanande då de motiverar individen att arbeta.

För att leda individer inom generation Y finns det inget specifikt ledarskap som fungerar bäst. Studien visar att chefer ska anpassa sin ledarskapsstil för att kunna tillfredsställa de krav som generation Y har på arbetslivet. De ledarskapsfaktorer som är viktigast för en ledare är att kunna kommunicera med sina medarbetare där ledaren ska framföra saker och ting på ett tydligt sätt samt att stödja, vägleda och uppmuntra sina medarbetare.

Nyckelord: Generation Y, Millennials, ledarskap, motivation, generationsskillnader

Abstract

Generation Y or Millennials are people born 1980-1999. They are raised with a more advanced technology like no other generation before them. The technology has affected the individuals from generation Y in a way which has led them to become impatient. Studies have shown that people in generation Y are very emotional compared to other generations before them. Individuals from generation Y are already entering the labour market. Studies have shown that if an organisation wants to have a bright future the employees are a very important asset. A leader who knows how to motivate and lead his co-workers has a great asset which may have a positive impact on the organisation. The purpose of this study is to understand what motivates people who are included in generation Y and what kind of leadership suits them best. Most of the theoretical framework came from scientific articles with theories and models of motivation and leadership for generation Y. Semi-structured interviews were chosen for the research method to get right information. The result of the study showed that generation Y is mostly motivated by inner motivation and prefer a leader who can adapt to the many work situations that can occur in the organisations.

Keywords: Generation Y, Millennials, Leadership, Motivation, Generation differences

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte	3
2. Tillvägagångssätt	4
2.1 Frågeställning	4
2.2 Undersökningsdesign	4
2.3 Val av organisation	5
2.4 Intervjuer	6
2.5 Val av respondenter	6
2.6 Validitet och reliabilitet	6
3. Teoretisk referensram	8
3.1 Motivation	8
3.2 Yttre motivation	9
3.3 Inre motivation	9
3.4 Self-determination theory (självbestämmande teori)	10
3.5 Baby Boomers och Generation X	10
3.6 Generation Y	12
3.7 Ledarskap	13
3.8 Generation Y och ledarskap	14
3.9 Sammanfattning	15
4. Motivation av generation Y i en kommunal förvaltning	17
4.1 Respondenterna	17
4.1.1 Medarbetare	17
4.1.2 Chefer	18
4.2 Respondenternas tolkning av arbetsmotivation	18
4.2.1 Medarbetarnas tolkning av arbetsmotivation	18
4.2.2 Chefernas tolkning arbetsmotivation	19
4.3 Ledarskap för Generation Y	20
4.3.1 Ledarskap för generation Y enligt medarbetare	20
4.3.2 Ledarskap för generation Y enligt chefer	20
4.4 En ledares viktigaste kvalitéer	21
4.4.1 Ledares viktigaste kvalitéer enligt medarbetare	21
4.4.2 Ledares viktigaste kvalitéer enligt chefer	21
4.5 Värderingar som definierar motivation	22
4.5.1 Medarbetarnas resultat	22
4.5.2 Chefernas resultat	23
5. Analys	24
5.1 Respondenterna sammankopplar motivation och generation Y	24
5.1.2 Medarbetarna sammankopplar motivation och generation Y	24
5.1.3 Cheferna sammankopplar motivation och generation Y	25
5.2 Vad som inte motiverar generation Y	26
5.3 Inre- och yttre motivation	27
5.4 Ledarskap	28

5.4.1 Medarbetare.....	28
5.4.2 Chefer.....	29
5.4.3 Egenskaper, kvalitéer hos en ledare.....	30
6. Slutsats.....	31
6.1 Att motivera generation Y.....	31
6.2 Ledarskap för generation Y.....	32
6.3 Arbetets trovärdighet.....	32
6.4 Förslag till vidare forskning.....	33
Källförteckning.....	34
Bilaga 1: Intervju medarbetare.....	37
Bilaga 2: Intervju ledare.....	38
Figurförteckning	
Figur 1 Organisation Fastighetskontoret i Malmö stad.....	5
Figur 2 Ledarens viktigaste kvalitéer.....	15
Tabellförteckning:	
Tabell 1 Sammanfattning av kännetecknen för Baby Boomers och Generation X.....	11
Tabell 2 Sammanfattning av vad karaktäriserar individer från generation Y.....	13
Tabell 3 Faktorer som motiverar medarbetare mest.....	22
Tabell 4 Faktorer som motiverar chefer mest.....	23
Tabell 5 Fem viktigaste motivationsfaktorerna enligt båda respondentgrupperna.....	31

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Yngre medarbetare ställer nya krav på organisationen

Ovanstående rubrik kommer från en artikel (Upphandla24 2014) som sammanfattar vad som kännetecknar den yngre generationen och hur företag ska göra för att locka till sig de yngre medarbetarna. Allt fler yngre medarbetare strömmar ut från gymnasium och högskolor och in på arbetsplatserna.

Enligt Barford och Hester (2011) har forskare, chefer och professionella inom human resource (HR) länge haft svårigheter med att hitta de perfekta förvaltningsstrategierna för anställda. De anställda har idag en stor påverkan inom företag och ses som en viktig tillgång. Dock har synen på de anställda inte alltid sett ut på det sättet. De anställda sågs tidigare främst som ett tillskott inom produktion och service. Hawthorne Studies är en studie som kan ha ändrat synsättet på medarbetare (Lindner 1998). I studien framkom bland annat att anställda inte enbart motiveras av pengar och att de anställdas beteende i hög grad är kopplat till deras attityder. Medarbetare inom en organisation har en stor påverkan på själva organisationen men för att få de anställda att prestera väl inom organisationen krävs motivation. Lindner (1998:1) konstaterar att definitionen av motivation är:

Den psykologiska processen som ger beteendet ett syfte och en riktning, en predisposition beteende vars ändamål är att uppnå specifika, otillfredsställda behov, ett intern driv för att tillfredsställa ett otillfredsställt behov och viljan att uppnå. I detta arbete definieras motivation som den inre kraft som driver individer att uppnå personliga och organisatoriska mål.

Yngre medarbetare ingår i generation Y, eller Millennials är personer som är födda mellan år 1980-2000. Personer som är uppvuxna inom generation Y har bevittnat globala händelser som till exempel 11 september-attackerna och kändisskandaler, samtidigt som de präglas av teknikens framfart (Eisner 2005; Gibson, Greenwood & Murphy 2009). Smarttelefoner, dataspel och moderna musikspelare som mp3-spelare och iPods är vanliga produkter inom denna generation och är en del av uppväxten (Thompson & Gregory 2012). Dessutom kommunicerar de ständigt med hjälp av tekniken, bland annat via sociala medier som också innehar en central roll i uppväxten.

Personer inom generation Y kännetecknas, enligt Gibson et al. (2009) som optimistiska, realistiska och är väl uppmärksamma om vad som händer i världen samtidigt som de är väl medvetna om miljöpåverkan. Inom de kulturella aspekterna är personer inom generation Y mer accepterande när det kommer till mångfald i samhället och kulturella olikheter inom familjer. De har dessutom ett medborgerligt förtroende för andra individer och är benägna att göra saker och ting frivilligt. Gibson et al. konstaterar också att de värdesätter balansen mellan arbete och familj samtidigt som de är självständiga individer. Vidare är generation Y nyfikna, vågar ifrågasätta och resultatnriktade.

Thompson och Gregory (2012) argumenterar för att generation Y också porträtteras som mer behövande och krävande än föregående generationer. Detta innebär vanligen ett stort behov av återkoppling och en önskan att få veta exakt hur man ska hantera ett visst problem eller slutföra en uppgift. På arbetsplatsen kan de komma att testa sina chefers och kollegors tålamod som kommer från tidigare generationer (generation X, baby boomers).

På grund av generation Ys beteende som baseras på att de ifrågasätter och söker svar, samtidigt som det är kopplat till deras eget personliga ansvar och behovet av ständig återkoppling, kan det leda till ett missnöje med deras aktuella jobb. Detta i sin tur kan leda till att individen byter jobb ofta, vilket kan tolkas som ett tecken på illojalitet och kräsenhet (Gibson et al.) Lojaliteten till organisationen betyder minst i det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och arbetstagare för den yngre generationen (Thompson & Gregory 2012). Vidare fastställer Gibson et al. att generation Y är samarbetsvilliga, och arbetar bra så länge det finns tillräckligt med utmaning och möjligheter för att upprätthålla intresset.

Personer inom generation Y söker mycket mer i utbyte för sitt hårda arbete än en lönecheck. De söker ett arbete som är meningsfullt och utvecklande (Ng, Schweitzer & Lyons 2010). Thomson och Gregory fastställer att de chefer som inför en ledarstil där de främjar relationer och möter individuella behov, är de chefer som mest framgångsrikt kommer att attrahera, motivera och behålla sina yngre anställda. Med hjälp av ledning, mentorskap, utveckling och regelbunden återkoppling till de anställda kan en effektiv motivation och kvarhållande av generation Y uppnås.

1.2 Problematisering

Medarbetare som är motiverade inom en organisation har en påverkan på organisationens framgång och resultat. Motiverade medarbetare producerar bättre resultat för organisationen (Yusoff & Kian 2013; Koudelková & Milichovsky 2015).

Koudelková och Milichovsky fastställer att det finns flera faktorer som påverkar organisationers tillväxt, varav en av dessa faktorer är innovation. Medarbetare som är disciplinerade och kvalificerade att utföra de arbetsuppgifter de fått kan ha en viktig påverkan för organisationens framgång. Genom att medarbetarna har disciplin och rätt kvalifikationer behöver inte ledningen kontrollera medarbetarna, då de istället kan fokusera på organisationens innovation.

Vidare visar Koudelková och Milichovsky att det finns två grundläggande sätt att påverka människor; personlig och icke personlig management. Icke personlig management kännetecknas som en strikt förvaltning där obligatoriska regler inom organisationen ska tillämpas och en viss nivå av standard ska uppnås. Denna förvaltning är också känd som en sträng förvaltning. Personlig förvaltning, även känd som en mjukare form av förvaltning tenderar att fokusera på empatin hos medarbetaren. Genom att lägga märke till vad medarbetarna har för behov och önskningar samt visa vilken betydelse de har inom arbetslaget, skapas en positiv attityd på arbetsplatsen. Det är viktigt att kombinera båda förvaltningarna för att organisationen ska ha någon form av utveckling. Om inte båda förvaltningarna används kan det resultera till att det bli sämre arbetsmiljö i organisationen (Koudelková & Milichovsky).

Att motivera anställda inom företagsverksamheten idag är annorlunda jämfört med tidigare. Anledningen till detta är att företag idag har anställda som är födda i olika generationer där respektive generation har olika preferenser på arbetsmiljön, samtidigt som de har olika personliga och professionella förväntningar beroende på vad de har bidragit med i företaget (Yusoff & Kian 2013). De anställda definieras inom två åldersgrupper; generation X vilket genererar personer födda 1966-1976 och generation Y födda 1980-2000 även kallade millennials (Yusoff & Kian 2013).

Enligt Kultalahti och Viitala (2014) har HR-funktioner kritiserats för att vara långsamma med att förstå innebörden av de olika förväntningar och preferenser från de anställda. Vidare menar Yusoff och Kian att problemet med de anställdas motivation är en dold variabel för företagen, vilket resulterar till att företag fortsätter att använda sig av gamla metoder och procedurer som ska vägleda anställda från olika generationer in i företaget genom aktiviteter som är föråldrade samt andra gamla drift- och organisationsprocesser. Ett sätt att motivera anställda är genom att veta vad de anställda vill ha eller vad de har för mål när de börjar arbeta. Kubátová och Kukulová (2014) tar upp att det viktigaste kriteriet vid valet av ett jobb inte är den ekonomiska ersättningen utan attraktionen av själva arbetet och dess potentiella möjligheter till kontinuerlig professionell utveckling för generation Y. Dock ska inte detta tolkas som att lönen är inte viktigt för medlemmar av generation Y. Lägg även till andra dolda variabler som har en påverkan på motivationen som till exempel behovet av återkoppling vilket resulterar i att det uppkommer problematik för chefer eller arbetsgivare när det kommer till motivation av generation Y.

1.3 Problemformulering

Med hjälp av följande två frågor ska vi undersöka vilket ledarskap som påverkar generation Y:s motivation:

- Vad är det som motiverar unga medarbetare?
- Vilken typ av ledarskap ska användas för att motivera unga medarbetare?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa en förståelse för hur yngre medarbetare födda 1980-1999 ska motiveras och ledas i deras arbete. Vilket ledarskap ska användas och hur ska en bra ledare vara för att ständigt kunna motivera sina yngre medarbetare? För att kunna svara på dessa frågor kommer vi använda oss av olika teorier om motivation samt om generationsskillnader i arbetsmotivation och genom insamling av data genom intervjuer.

2. Tillvägagångssätt

I kapitlets inledning förklaras hur vi kom fram till uppsatsens valda frågeställningar. Därefter presenteras den metod som valts för att besvara studiens frågeställningar. Vidare förklaras hur studien har genomförts när det gäller insamling av primärdata. Avslutningsvis diskuteras studiens reliabilitet och validitet.

2.1 Frågeställning

Arbetet har gått ut på att ta reda på hur individer som tillhör generation Y motiveras och vilket ledarskap som påverkar individerna på bästa sätt. Genom tidigare erfarenheter har vi lagt märke till att personer från olika generationer inte har samma drivkrafter i arbetet, och har dessutom andra kunskaper samt olika sätt att genomföra ett arbete. Anledningen till att vi valde att studera motivation i olika generationer beror på att vi själva undrat över hur man motiverar den generationen som kommer efter oss – Generation Z (födda år 2000 och framåt). Individer som ingår i generation Z har en uppväxt och ett beteende som är olik vår egen (Igel & Urquhort 2012) och ett rimligt antagande är därför att de kommer att motiveras på ett annat sätt än tidigare generationer. Men då generation Z fortfarande är i uppväxtsfasen finns det inte mycket data för att besvara frågorna angående hur man motiverar generation Z. Eftersom mängden data om vad som motiverar generation Z inte är tillräckligt stor i nuläget, valde vi istället att fokusera på generation Y då det finns större mängd data att utgå från. En annan anledning till att vi valde undersöka generation Y var att vi själva kommer från den generationen och vi vill ta reda på vad som kan motivera oss i arbetslivet och vilket ledarskap som är att föredra.

2.2. Undersökningsdesign

Bryman och Bell (2013) hävdar att en design utgör en struktur för hur arbetet ska gå till och vägleder när man använder sig av en konkret metod. Vi kom fram till att fallstudiedesign är den design som passar uppsatsens frågeställningar bäst för att vi skulle komma in djupet på det vi valt att undersöka. En fallstudiedesign är en specifik och grundläggande studie av ett enda fall. Närmare förklarar Bryman och Bell att en fallstudiedesign är ett fall som författarna själva väljer för att sedan studera fallet utifrån de frågeställningar man valt att ställa. Bryman och Bell (2013:84) beskriver fallet på följande sätt:

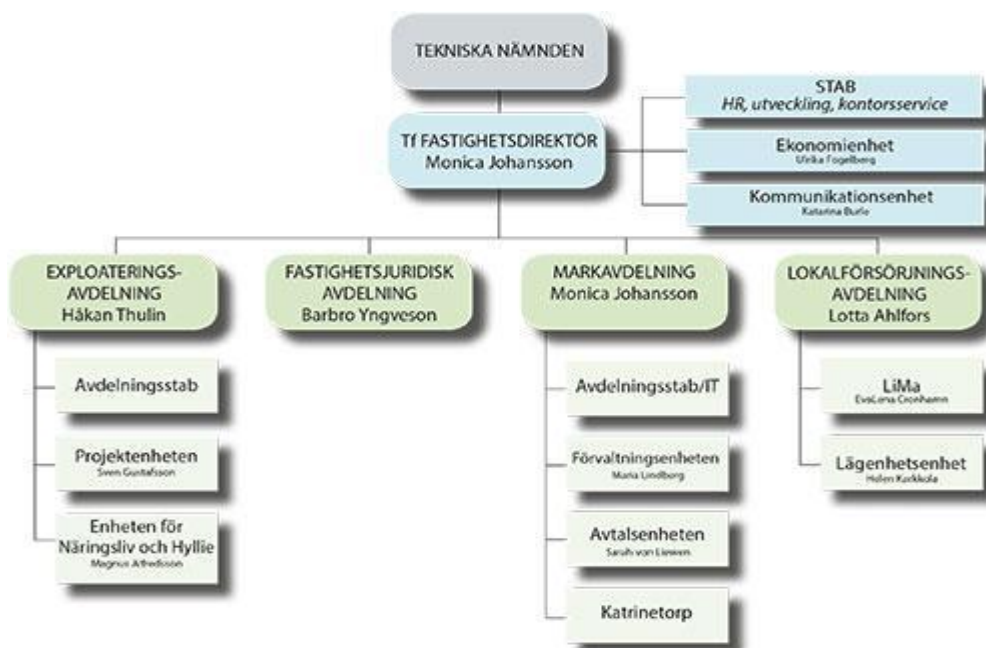
Den grundläggande formen för en fallstudie rymmer ett detaljerat och ingående stadium av ett enda fall. Bland andra Stake (1955) menar att fallstudieforskning rör den komplexitet och specifika natur som det specifika fallet uppvisar. Fallstudiedesign är en mycket populär och ofta använd forskningsdesign inom företagsekonomisk forskning.

Den bästa typen av fallstudie för vårt arbete är interna fallstudier. Denna typ av fallstudie går ut på att man tar flera olika fall för att sedan studera dessa tillsammans som i sin tur ska ge en generell företeelse.

2.3 Val av organisation

I och med att generation Y innefattar personer födda mellan 1980-1999 betyder det att vi har ett stort utbud av respondenter, vilket innebär att vi kan hitta respondenter i stort sett i de flesta organisationer (Solnet, Kralj & Kandampully 2012; Kubátová & Kukulová 2014; Eisner 2005). Det stora utbudet av respondenter gör att vi kan använda oss av ett bekvämlighetsurval. Bryman och Bell förklarar att ett bekvämlighetsurval är personer som råkar vara tillgängliga för personerna som arbetar med studien. Vidare menar Alvehus (2013) att ett bekvämlighetsurval reflekterar en viss kohort av människor snarare än ett större fenomen. När vi skulle bestämma oss vilken organisation vi skulle studera föll valet antingen på någon privat sektor eller också någon del av den offentliga sektorn.

Först föll valet på att studera en organisation inom den privata sektorn på grund av det var det mest tillgängliga alternativet vi hade till hands, dock var vi inledningsvis inte helt överens om att den privata sektorn skulle bidra med de svar vi sökte efter. Enligt Buelens och Broeck (2007) värderar både chefer och anställda inom privata organisationer yttre belöningar högre än inre belöningar, främst ekonomiska belöningar, till skillnad från den offentliga sektorn som använder sig mer av inre motivation som till exempel möjligheter till personlig utveckling och en känsla av att individen utgör en skillnad på arbetsplatsen. Efter lite betänketid bestämde vi oss för att studera någon offentlig sektor istället då den offentliga sektorn använder sig mer av inre motivation, dock betyder detta inte att de inte använder sig av yttre motivation. Valet föll på fastighetskontoret i Malmö stad. Fastighetskontoret är kommunens officiella fastighetsägare och beskriver sig själva som "Stadens juridiska fastighetsägare. Vi förvaltar Malmö stads mark och ansvarar för att köpa, sälja och upplåta fastigheter med tomträtt eller arrende" (Malmo stad 2017). I Figur 1 återfinns ett organisationschema av Fastighetskontoret för Malmö stad".



Figur 1: Organisationschema Fastighetskontoret i Malmö stad (Malmo stad 2017)

Organisationen har ca 130 anställda uppdelade fyra avdelningar; Exploateringsavdelningen, Markavdelningen, Fastighetsjuridiska avdelningen och Lokalförsörjningsavdelningen. Förutom organisationens avdelningar finns det även tre enheter; STAB, Ekonomienheten och Kommunikationsenheten. Respondenterna som intervjuades kommer från fastighetsjuridiska avdelningen, ekonomienheten, lokalförsörjningsavdelningen eller exploateringsavdelningen.

2.4 Intervjuer

Det finns olika sätt att genomföra en empirisk studie på. Intervjuer, enkäter, observationer och dokumentanalyser är de mest förekommande (Lind 2014). I vårt arbete har vi valt att använda oss av intervjuer. Med hjälp av intervjuer kan vi skapa en förståelse för hur våra respondenter tänker och få mer tillförlitliga svar än om vi enbart skulle välja att använda oss av till exempel enkäter. Alvehus (2013) beskriver att det finns tre sorters intervjutyper: Strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. I vårt arbete använde vi oss av semistrukturerade intervjuer för att respondenterna ska få svara fritt på de frågorna som ställdes samtidigt som respondenterna inte skulle påverkas av intervjuaren.

Semistrukturerade intervjuer är den vanligaste formen av intervjutyp. Denna intervjutyp baseras på att intervjuaren har ett formulär med öppna frågor som kan komma att beröra flera ämnen (Alvehus; Bryman & Bell 2013). Bryman och Bell menar att frågorna inte nödvändigtvis behöver komma i samma ordning som intervjuguiden.

Alvehus (2013) föreslår att intervjuaren måste vara observant under intervjun och vara aktiv i sitt lyssnande i och med att respondentens roll bara är att besvara intervjuarens frågor och har därför en stor påverkan på intervjun. Intervjuer är flexibla metoder för att inskaffa empirisk data (Bryman & Bell; Alvehus; Lind). Frågeställningarna till intervjuerna har vi delvis formulerat själva och delvis fått inspiration från kandidatuppsatsen "Yngre medarbetares arbetsmotivation" skriven av Gustafsson och Jonsson (2016).

2.5 Val av respondenter

Vid val av respondenter valde vi att avgränsa oss till fem medarbetare som tillhör generation Y, och fem chefer, som tillhör Baby boomers och generation X. I och med att våra respondenter är antingen chefer eller medarbetare har vi ställt olika frågor beroende på om man är chef eller medarbetare.

Dalen (2008) konstaterar att valet av respondenter är en viktig fråga inom kvalitativ forskning. Respondenterna som deltar i intervjuerna kan inte vara för många eftersom både genomförandet och bearbetandet av intervjuerna är en tidskrävande process. Dessutom måste materialet från intervjuerna ha en sådan kvalitet att den kan utgöra tillräckligt med underlag för senare tolkning och analys i arbetet. Vidare föreslår Dalen att inom flera ämnesområden är det viktigt att ha mer än en informationsgrupp. Detta ger en uppfattning om hur olika parter upplever samma situation och hjälper till att fånga upp nya nyanser och mångfald. Genom att välja att intervjua individer från olika generationer och som representerar både chefer och medarbetare kunde vi sammanställa och jämföra svaren och få en större inblick om vad som motiverar yngre medarbetare.

2.6 Validitet och reliabilitet

Bell och Bryman (2013) tar upp olika synpunkter som krävs för att kunna genomföra ett forskningsarbete. En av synpunkterna är att det krävs en kännedom av de kriterier som finns inom företagsekonomisk forskning likväl som inom allt forskningsarbete, vilka är: reliabilitet och validitet. Reliabilitet handlar om att undersökningens resultat ska förbli detsamma även om det skulle utföras på nytt eller genom ett slumpmässigt urval.

Validitet avser i sin tur om vi undersöker det som vi vill undersöka (Dalen 2008).

Bryman och Bell sammanfattar validitet som: "En bedömning av om de slutsatser som genererats från en undersökning hänger ihop eller inte" (Bryman & Bell 2013: 63).

Bryman och Bell går in djupare på begreppet validitet genom att diskutera skillnaden mellan extern och intern validitet. Intern validitet poängterar att det som forskaren observerar ska överensstämma med de teoretiska kunskaperna som forskaren utvecklar och utgår ifrån. Vidare förklarar Bryman och Bell att intern validitet stärker kvalitativa undersökningar på grund av forskaren har en lång närvaro och delaktighet som i sin tur leder till att forskaren kan säkerställa överensstämmelsen mellan begrepp och observationer.

Det som skiljer sig mellan intern och extern validitet är att den externa validiteten kan komma att skapa problem för forskare som arbetar med kvalitativa forskningsansatser. Anledningen till att det kan förekomma problem beror på att kvalitativa forskningsansatser har en tendens att använda sig av fallstudier och begränsade urval. I och med att urvalets storlek är lågt då vi valde att endast studera en organisation hade vi tankar kring studiens validitet och reliabilitet. Detta ska dock inte påverka varken studiens reliabilitet eller validitet då det inte finns några konkreta svar på hur stor urvalet ska vara. Det som styr urvalets storlek är hur "fyllig" respondenternas svar är och om urvalets svar är tillräckliga för studien (Bryman & Bell; Alvehus 2013) vilket vi bedömde att de var.

3. Teoretisk referensram

Kapitlet inleds med att definitioner av begreppet motivation. Vidare i kapitlet redovisas teorier om de olika generationernas olikheter. Kapitlet avslutas med teorier om ledarskap och hur generation Y förhåller sig till det.

3.1 Motivation

Termen motivation härstammar från det latinska ordet rörelse (Movere). Motiv utgör grunden för människor för att initiera och utföra frivilligt beteende. De kan fungera som tillförlitliga indikatorer på mänskligt beteende, och de kan avslöja en persons värderingar, föreställningar och attityder. Motiv påverkar ofta människans perception, kognition, känslor och beteende (Shafi, Meenakshi & Choudhury 2016). På ett mer förenklat sätt beskriver Achim, Dragolea och Balan (2013) att motivation baseras på individens behov som kräver att behoven är tillfredsställda och därför driver och uppmuntrar individen att utföra en rad åtgärder för att hålla behoven fortsatt tillfredsställda.

Abrahamsson och Andersen (2014) förklarar att motivation är baserad på människors beteende: hur den kommer att uppstå, vad som händer om den bevaras och hur den ska avslutas. Med hjälp av olika motivationsteorier kan man förklara varför människor handlar som de gör. För att kunna precisera vad som driver motivationen måste den ingå i en mer omfattande modell som kan förklara specifika beteenden och motivet bakom den. De personliga motiven till människors beteende kan delas upp i motivationsmässiga variabler, färdigheter eller variabler som hänger ihop med personlighetsdrag och kognitiva variabler (uppfattningar och värderingar). Det är endast individer som kan bli motiverade och ha motivation. Därför kan inte organisationer eller grupper bli motiverade. Motivation är inte heller någon personlig egenskap som vissa människor kan ha men inte andra.

Abrahamsson och Andersen beskriver att motivation uppstår i ett samspel mellan individen och själva situationen. Nivån på motivation kan variera mellan olika människor, men också inom individen. Motivation i arbetslivet är ett mycket sammansatt fenomen. Det kan förklaras av både personliga faktorer och de faktorerna inom arbetsmiljön och själva arbetet. Alla människor är olika, och därför behövs det olika metoder för att kunna motivera.

Nilsson (2013) skriver att inom psykologin talar man bl.a. om graden av prestationsbehov. Höga prestationsbehov finns hos de individer som är tävlingsinriktade och strävar efter att "tävla och vinna". Människor som undviker tävlingssituationer har en tendens att ha ett lågt prestationsbehov. Därför kan man anta att personer som är prestationsinriktade kan inneha en förmåga att bli motiverade och ha en högre ansträngningsnivå. Vidare visar forskning att personer med högt prestationsbehov har en tendens att reagera positivt när de får höga krav på sig, medan personer med lägre prestationsnivå tappat motivation om de har lika höga krav på sig. Van Dam (2015) menar att om en individ har mål uppsatta kan det leda till att individen känner en viss motivation av de målen. Människor kan också motiveras genom att de får olika typer av belöningar, såsom pengar, vilket klassas som yttre motivation. Det finns även

människor som motiveras av emotionell motivation som till exempel arbetsglädje, vilket identifieras som inre motivation.

3.2 Yttre motivation

Hsiu (2007) sammanfattar yttre motivation som en händelse där man fokuserar på målet med drivna skäl, till exempel genom olika sorters belöningar såsom befordran eller lön medan inre motivation anger en psykologisk tillfredsställelse såsom glädje som kommer ifrån en specifik aktivitet. Yttre belöningar kan ha positiva effekter på motivation och beteende, men yttre former av motivation kommer nästan alltid med ett pris i form av "dolda kostnader".

Reeve (2015) sammanställer att pengar genererar yttre motivation i den utsträckning som de upprätthåller en "från början till slut" i personens sinne, där början är beteendet och slutet är några attraktiva konsekvenser. I detta fallet är det pengar och lön. Människor vill göra det som de kommer bli belönade för. Motivation är också skapad genom den miljö som människorna befinner sig i och genom närvaron av en belöning. Hsiu (2007) beskriver att en individ drivs av dess beteende från upplevda värden och fördelarna med sin utförda handling.

De grundläggande målen för yttre motiverade beteenden är de organisatoriska belöningar eller gemensamma fördelar. Organisatoriska belöningar är användbara för att motivera individer att utföra önskade beteenden. Organisatoriska belöningar kan variera från monetära incitament såsom ökad lön och bonus till icke-monetära utmärkelser såsom befordran och anställningstrygghet. Deci och Gagne (2005) diskuterar att de aktiviteter som inte är intressanta kan kräva yttre form av motivation. Uppgiften blir beroende av den uppfattningen som finns mellan en händelse och önskat resultat, bland annat ett tydligt motstånd.

3.3 Inre motivation

Hsiu (2007) betonar att inre motivation är när en individ deltar i en aktivitet för sin egen skull, av intresse, eller för glädjen och tillfredsställelsen som utgår från egna erfarenheter. Till exempel att anställda får en ökad kunskap genom att arbeta själva eller att de bidrar med något till organisationen genom förtroende på sin egen förmåga. Forskning visar att den avgörande roll som inre motivation har förklarar mänskliga beteenden på flera områden, inklusive kunskapsdelning.

Reeve (2015) betonar att människor upplever inre motivation eftersom de har psykologiska behov inom sig. När inre motiverade människor söker efter något nytt, söker de efter de optimala utmaningarna och försöker utvidga sina talanger och förmågor. Människor som är inre motiverade tenderar också att prestera bra och njuta av vad de gör. Ju högre en persons inre motivation är, desto större blir hans eller hennes engagemang i uppgiften. Anställda med hög inre motivation är alltid villiga att förbättra sina färdigheter. De känner till sina styrkor och svagheter. De vet i vilken riktning de ska växa och hur man gör det samtidigt som de är intresserade att konfrontera nya utmaningar i arbetet. De försöker bli bättre, vilket gör det möjligt för dem att överskrida sina gränser. Samtidigt är de, enligt Reeve, sin egen domare. Dessa medarbetare kan ta emot kritik från andra i deras omgivning och uppfattar det som konstruktiv återkoppling. De kan investera i sin utveckling, och ser det som en nödvändig del i det dagliga arbetet. Deci och Ryan (1985) hävdar att människor föds med en inre

motivation, men ogynnsamma förhållanden kan lätt förstöra den inre motivationen. Cognitive Evaluation Theory (CET) förutsätter att under gynnsamma förhållanden, kommer denna motivation att utvecklas mycket väl. CET hävdar att det är det sociala sammanhanget av händelser som till exempel information, feedback, kommunikation, priser, etc. som förstärker en känsla av kompetens, också kan stärka inre motivation att vidta åtgärder (Deci & Ryan 1985). Genom att använda sig av olika teorier om motivation som exempel Self-determination Theory (Deci & Ryan 2008) kan man skapa en större förståelse av den.

3.4 Self-determination Theory (självbestämmande teori)

Enligt Deci och Ryan (2008: 182) är:

Självbestämmandeteorin (SDT) en empirisk baserad teori baserad på mänsklig motivation, utveckling och välbefinnande. Teorin fokuserar på olika typer av motivation, snarare än bara mängden av motivation och ägnar uppmärksamhet särskild åt självständig motivation, kontrollerad motivation och amotivation som spåmän för prestationer, relationer och välbefinnande resultat. Teorin tar också upp de sociala förhållanden som förbättrar och minskar dessa typer av motivation [...]

Deci och Gagné (2005) förklarar att SDT är en autonom motivation hos individen som innebär att man agerar med en känsla av fri vilja och har erfarenhet av att vilja saker och ting vilket leder till att man blir mer resultatnriktad. Deci och Gagné menar att om en person genomgår en kontrollerad motivation som till exempel Cognitive Evaluation Theory (CET) innebär det att externa faktorer påverkar individens motivation negativt genom att man minskar känslan av autonomi (Deci & Gagne 2005). Deadlines, övervakning, utvärderingar räknas som externa faktorer. Även belöningar räknas som en extern faktor, mer exakt en konkret belöning.

Om en individ utför en aktivitet för att de finner aktiviteten intressant, kommer de utföra aktiviteten med vilja vilket är vad SDT förespråkar. Skillnaden mellan SDT och CET är att individen känner av en press att han eller hon måste uthärda aktiviteten samt att individen måste tänka, känna och bete sig på ett visst specifikt sätt (Deci & Gagné; Deci & Ryan). Innan redogörelsen för hur motivation påverkar generation Y kommer nästa avsnitt förklara skillnaderna mellan generation Y och de föregående generationerna.

3.5 Baby Boomers och Generation X

I föregående avsnitt definierades begreppet motivation, vilka två motivationsfaktorer som fanns (inre- och yttre motivation) samt förklarades skillnaderna mellan STD och CET. Innan redogörelsen för generation Y kommer vi i detta avsnitt förklara vad som skiljer sig mellan generation Y och de två generationer som är föregående. Dagens arbetskraft består av till största del av individer som är med i generationen Baby boomers eller Generation X (Solnet et al. 2012; Kubátová & Kukulová 2014; Gibson et al. 2009).

De två generationerna är de generationer som är föregående till generation Y. Enligt Gibson et al. är tideräkningen för generationerna:

Baby Boomer 1946-1964

Generation X 1965-1979

Även om Baby Boomers och Generation X är två olika generationer menar Gibson et al. (2009) att de två generationerna har mer saker gemensamt än någon av generationerna har med Generation Y. Tabell 1 tar upp olika egenskaper och begrepp som baby boomers och generation X har beskrivits med genom åren.

Baby Boomers	Generation X
Sandwich generation	Nyckelbarn
Företagslojalitet	Brist på lojalitet
Idealistisk	Utgör reaktion
Självupptagen	Oberoende av andra
Arbetsnarkoman	Balans mellan arbets- och privatliv
Teknisk konservativ	Datorkunnig
Behörig	Cynisk/Skeptisk
Traditionell familj	Skilsmässofamilj
Försiktig med sin makt	Självständig
Tävlingsinriktad	Entreprenörskap
Matrealistisk	Lättroad
Träning	Livslångt lärande
Bekvämt med förändring	Kreativ
Optimistisk	Vill fullgöra jobbet
Säkerhet orienterad	Karriärmöjligheter

Tabell 1: Kännetecknen för Baby Boomers och Generation X (Gibson et al. 2009)

Gibson et al. (2009) poängterar att Baby Boomers anses vara den generationen med flest individer inom arbetskraften samtidigt som de flesta ledarskapspositioner består av individer inom samma generation. De klassas som lojala och tävlingsinriktade arbetsnarkomaner. På grund av alla krigshistoriska händelser under 1900-talet har Baby Boomers en seriös uppfattning gällande arbete och har mer eller mindre upptäckt hur viktigt det är med arbete för att hushållens privatekonomi ska fungera. Uppväxten under 60-talet har gjort att man skaffat sig ett mantra gällande "sex, droger och rock 'n' roll" och erfart en del sociala förändringar vilket resulterat till att de är positiva till förändring. De värderar framgång, lagarbete, inkluderar andra människor samt förändringar av regler (Gibson et al. 2009).

Enligt Gibson et al. (2009) har personer inom generation X växt upp med skilsmässor och bevittnat hur allt fler företag försvinner. Dessa faktorer gör att personer inom generation X inte anses vara mindre lojala än föregående generation. Generationen har problem med att njuta av sina framgångar i karriären, är mer oroade över karriärmöjligheterna samt balansen mellan arbetsliv och privatliv. De har kunskapen att hantera datorer, och vill ha en stimulerande arbetsmiljö. Till skillnad från Baby Boomers är personer inom generation X mer rörliga och kan flytta från jobb till jobb för att förbättra sina karriärer. Enligt Gibson et al. är det möjligt att individer inom Baby Boomers ser generation X som lata och inte ambitiösa samt att de saknar lojalitet. En ny generation som utmärks av bland annat en stor teknologisk kunnighet är generation Y. Deras syn på arbetet är olik de föregående generationerna.

3.6 Generation Y

Att definiera generation Y kan vara komplext då olika forskare har olika tolkningar för vilka personer som ingår i generation Y och vilka som inte gör det. Det finns ingen fastställd period för när generation Y börjar och avslutas. Vissa menar att de är födda så tidigt som 1978 medan andra menar att de är födda så sent som 1982. Man är inte heller överens om vilket år generation Y slutar, där en del räknar generationens slut år 1996 och andra så sent som år 2000. Men varför har man namngett generationen efter bokstaven Y? Bokstaven Y uttalas som [waɪ] på engelska, vilket också har samma benämning på ordet "varför" på engelska (why) [waɪ]- vilket kan tolkas som att man ifrågasätter generationen (Pihl 2011).

Enligt Pihl (2011) är generation Y den första generationen som är uppväxt inom ett varumärkesimpregnerat samhälle samtidigt, som denna generation under sin uppväxt ständigt har kommunicerat med hjälp av informationsteknik samtidigt som de marknadsför sig själva via tekniken. Det som utmärker generation Y jämfört med föregående generationer är generationens uppväxt. Till skillnad från de äldre generationerna är individer inom generation Y uppväxta med internet och tekniska framsteg inom informationsteknologin (Cennamo & Gardner 2008). Enligt Solnet et al. (2012) existerar det fler individer från generation Y än föregående generation, åtminstone om man ser till de mer utvecklade länderna runt om i världen. Faktum är att generation Y beräknas närma sig samma storlek som generationen Baby Boomers.

Enligt SCB (2016) finns det upp mot 121 000 ungdomar i Sverige mellan åldrarna 16-24 som är arbetslösa. På grund av gruppens storlek bör det finnas en större benägenhet att anställa personer från generation Y då det är denna åldersgrupp som ska göra entré inom arbetskraften (Solnet et al. 2012; Kubátová & Kukulová 2014; Eisner 2005). När det kommer till karriären har individer inom generation Y specifika idéer för att växa i karriären samtidigt som de har stora krav på arbetet. Exempel på krav är flexibla arbetstider, möjligheter att arbeta utanför den formella arbetsplatsen och en dynamisk organisation, (Kubátová & Kukulová 2014; Tolbize 2008).

Gibson et al. (2009) poängterar att återkoppling är viktigt för generation Y. Återkoppling är en nyckelfaktor som har en avgörande roll för individers motivation inom organisationer (Brutus & Greguras 2008). I och med att generation Y är uppväxt med en ständig teknikutveckling, kallas generation Y för "digitala infödingar", och är mycket tekniskt kunniga. De använder sina mobiltelefoner och Internet för att kommunicera med varandra mer än någon annan form av teknik (Kubátová & Kukulová, 2014; Tolbize, 2008; Yusoff & Kian, 2013). De har därför inga problem att arbeta med den nya tekniken till skillnad från föregående generationer, tvärtom, generation Y ser snarare tekniken som en tillgång. På grund av att man vet hur man ska tillämpa tekniken resulterar det i att man kan göra flera saker samtidigt (Han & Su 2011).

De värdesätter teamwork och de handlar kollektivt inom organisationen. De kännetecknas även som optimistiska, självständiga och har lätt för att anpassa sig till förändringar (Tolbize 2008). Enligt Nge et al. (2010) kännetecknar personer inom generation Y fem ledande motiv inom arbetet; balans mellan privatliv och arbetsliv, bra lön och gynnsamheter, möjligheter för avancemang (inom arbetet), meningsfulla arbetserfarenheter och en god arbetsmiljö. Rättvisa är något som också kännetecknas av generation Y till skillnad från föregående generationer (Ahn & Ettner 2014). I Tabell 2

visas vilka tillgångar och vilken belastning som personer inom generation Y karaktäriseras av.

Tillgångar	Belastning
Målorienterade	Ogillar mindervärdigt arbete
Positivt närmande	Begränsad förmåga att hantera komplexa människor
Tekniskt kunniga	Lite erfarenhet
Samarbetsvilliga	Självförtroende som inte motsvarar skicklighet
För mångfald	Otåliga

Tabell 2: Kännetecken för individer från generation Y (Kubátová & Kukulová 2014)

Olika generationer kräver olika typer av ledarskap. Därför måste ledare välja ett passande ledarskap som hjälper att motivera sina anställda.

3.7 Ledarskap

Motivation spelar en viktig roll i utövande av ledarskap. En av tolkningarna av begreppet ledarskap tyder: ”En process där en person utövar avsiktlig påverkan på andra människor i syfte att uppnå ett mål” (Forslund 2009: 37). De flesta element som omfattar ledarskapet är mål, måluppfyllelse, grupper eller organisationer. Med rätt typ av ledarskap kan ledaren påverka sina medarbetare och sträva efter att uppfylla mål som gynnar organisationen. Därför är det viktigt att välja rätt typ av ledarskap som kan hjälpa att motivera anställda, snarare än att skapa konflikter och sämre prestationer i organisationen.

Forslund (2009) beskriver att ledarskap är både en process och en viss egenskap som en person kan besitta. Ledarskapsprocessen består av användning av dess inflytande, utan att tillgripa tvångsåtgärder i syfte att kunna forma målen i grupper eller organisationer. Ledarskap handlar om att motivera beteenden som syftar till att uppnå organisationens mål och som kommer att bidra till att skapa en sorts kultur inom organisationen. Forslund beskriver att olika syn på ledarskap har lett till att flera typer av ledarskapsmodeller har skapats.

Det auktoritära ledarskapet, enligt Bolman och Deal (2015), är en ledarskapsmodell där ledaren ger order till sina medarbetare. Ledaren frågar inte efter hur medarbetaren uppfattar situationen och medarbetaren har inte heller någon insyn i hur vidare planer ser ut för organisationen. Med detta beteende skapar han/hon tryck på sina medarbetare och är samtidigt mycket krävande. Det auktoritära ledarskapet leder till en positiv produktivitet, däremot skapas det en negativ arbetsmoral.

I ett demokratiskt ledarskap har ledaren ett grupporienterat mål som Granberg (2015) beskriver som att: han/hon lyssnar på vad medarbetarna har att säga och tar hänsyn till deras synpunkter. Denna typ av ledarskap använder diskussioner för att komma fram till gemensamma mål genom grupp- och utvecklingsorientering. Låt gå-ledaren (som kommer från franskans *laissez-faire* och betyder att göra) använder ett passivt ledarskap (Granberg 2016). Den typ av ledare har inga krav på medarbetare och ser till att endast de nödvändiga redskapen är tillgängliga för medarbetarna. Därför skapar denna typ av

ledarskap en otrygg miljö för medarbetaren, eftersom medarbetaren inte får några kommentarer eller någon form av återkoppling på utfört arbete.

Idag finns det fler mer moderna typer av ledarskap som transaktionellt och transformativt ledarskap (Granberg 2012). Båda ledarskapsmodeller är tvådimensionella, det vill säga att de är antingen uppgift- eller relationsinriktade. Transaktionellt ledarskap kommer från att synen på ledarskapet grundar sig på transaktioner mellan ledaren och dem som han eller hon leder. Ledaren bestämmer tillsammans med sina medarbetare över de arbetsuppgifter som ska utföras. Den viktigaste belöningen i den typen av ledarskap är lönen. Det förekommer andra belöningar som också anses vara viktiga som status och kompetensutveckling (Granberg 2016). Ledaren använder lönesamtalen och utvecklingsamtalen som sin viktigaste metod att motivera anställda. Förutom belöningar förekommer det också bestraffningar (Granberg 2016). Ledaren kontrollerar medarbetarnas misstag, samt avvikelser från organisationens mål och planer. Det här sättet att kontrollera kan beskrivas som en slags "piska" metod, eftersom man måste ha i åtanke att det finns risk för bestraffning under tiden man utför sina arbetsuppgifter.

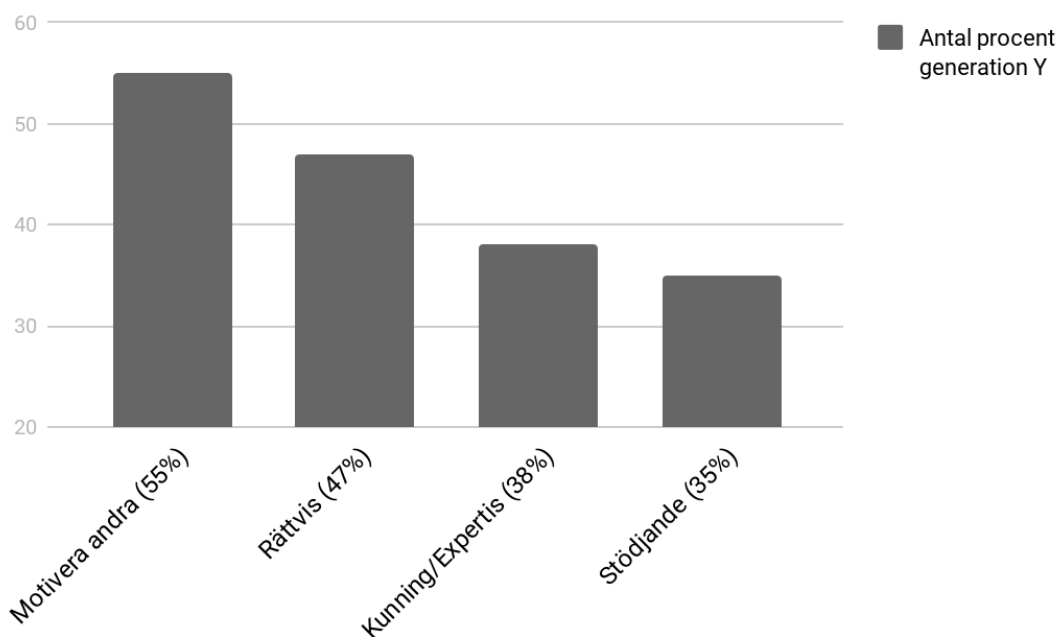
Forskning visar att transaktionellt ledarskap uppfyller kraven i det moderna arbetslivet (Granberg 2016). Utöver de olika formerna av bestraffning, belöning och kontroll behövs det också mer personlighetsegenskaper i ledarskapet det vill säga att ledaren lär känna sin medarbetare för att kunna motivera dem. Därför har man påverkats av transformativt ledarskap där ledaren känner till medarbetarnas ideal och värden. Relationen mellan ledaren och medarbetaren får ett större värde. Båda sidor kompletterar och hjälper varandra för att båda parterna ska uppnå de gemensamma målen (Granberg 2016). Thompson och Gregory (2012) hävdar att chefer som kan anta en ledarstil som kan anpassas av transformativt ledarskap, en som främjar relationer och möter medarbetarnas individuella behov, är de chefer som mest framgångsrikt kommer behålla medarbetare från generation Y.

För att få sina medarbetare som ingår i generation Y tillfredsställda måste en ledare ge vägledning, mentorskap, utveckling och regelbunden återkoppling till sina medarbetare. Ledaren som är beredd på att följa de punkterna kommer att erbjuda den personliga, utvecklingsorienterade uppmärksamheten som verkar vara önskad av Millennials. På samma sätt, på grund av generation Y:s utveckling, positivitet och maximering av potential, kommer också en vägledning att leda till framgångsrik motivation och kvarhållande av generation Y. Det som krävs för att motivera yngre medarbetare är rätt typ av ledarskap. Dessutom är det också viktigt att ledaren har vissa egenskaper som hjälper båda parter att uppnå bra resultat i arbetet.

3.8 Generation Y och ledarskap

Enligt Hays (2014) är de fyra viktigaste kvaliteterna hos en ledare; att motivera andra, vara rättvis, vara kunnig/expertis inom sitt område samt vara stödjande. Vidare menar Hays att organisationer ska överväga att integrera formellt mentorskap och coaching för de medarbetare som har en chefsposition inom organisationen. I Figur 2-redovisas de fyra viktigaste kvaliteterna hos en arbetsledare. På första plats ledaren ska motivera andra (55 %), andra plats är att en ledare ska vara rättvis (47 %), på tredje plats är att ledaren ska vara kunnig/ expertis inom sitt område (38 %) och sist ska hon/han vara stödjande (35 %).

De fyra viktigaste kvaliteterna hos en arbetsledare



Figur 2: De fyra viktigaste kvaliteterna hos en arbetsledare. (Hays 2014:11).

Individer inom generation Y beskrivs enligt Hays (2014:44) som “ohanterliga” på grund av “kraven, behoven och förväntningarna” som generationen har på arbetet. Till exempel behovet av ständig återkoppling och guidning, kraven på utmaning i arbetet och förväntningarna på avancemang inom hierarkin i organisationen (Thompson & Gregory 2012).

Thompson och Gregory menar att den mest lämpade arbetsledaren för generation Y är den som kan tillämpa en ledarstil som tar individuell hänsyn till individer inom generation Y. Vidare förklarar Thompson och Gregory att ledaren som kan främja relationer, bemöta individens behov är den ledare som mest framgångsrikt kommer att attrahera, motivera och behålla sina anställda inom generation Y. I och med att generation Y är befintlig i arbetsmarknaden och kommer att utgöra större delen av arbetskraften inom en snar framtid måste ledaren anpassa ledarskap och arbetsledning för att lära sig hantera och komplettera sina yngre medarbetares arbetsstil om organisationer ska lyckas i framtiden (Thompson & Gregory 2012; Hays 2014; Eisner 2005).

3.9 Sammanfattning

Ordet motivation är svårt att definiera men för att sammanfatta det på ett enkelt sätt kan begreppet förklaras som de motiv en individ har för att tillfredsställa sina behov. För att kunna motivera en individ måste man därför veta vilka motiv en individ har, det kan vara till exempel emotionella motiv eller finansiella motiv. Genom att veta vilket motiv en individ drivs av, kan man använda det som motivationsfaktor. Dessa motivationsfaktorer klassas som antingen inre eller yttre motivationsfaktorer.

Hisu (2007) förklarar att yttre motivation är något som driver en individ genom till exempel belöningar eller befordran. Vidare menar Hisu att yttre motivation har en positiv effekt på motivation, dock finns det nästan alltid någon negativ konsekvens. Reeve (2015) menar att genom att använda yttre motivation gör människor bara det som de blir belönade för. Motsatsen till yttre motivation kallas för inre motivation. Inre motivation är när individen gör saker och ting för sin egen skull, det kan vara till exempel att individen är intresserad av det han eller hon gör (Hisu). Reeve konstaterar att inre motivation grundar sig på människors psykologiska behov inom sig.

Vidare tar Deci och Gagne (2005) fram motivationsteorierna CET och SDT. CET förklaras som en kontrollerad motivation där individen drivs av externa faktorer som till exempel deadlines, utvärderingar och övervakningar. Nackdelen med CET är att de externa faktorerna påverkar individens motivation negativt på grund av att individens autonomi begränsas. Däremot menar Deci och Gagne att en individ som utför en aktivitet frivilligt på grund av intresse utan externa faktorer som påverkar individen innehar den autonoma motivationen SDT.

De tre generationerna Baby Boomers, generation X och generation Y har olika uppväxt och beteenden. Enligt Gibson et al. (2009) har Baby Boomers och generation X mer gemensamt med varandra än vad någon av dem har med generation Y. Den främsta anledningen till att generation Y skiljer sig mest från föregående generationer är för att individer inom generation Y är uppväxta med internet och använder sig av informationsteknik (Cennamo & Garnder 2008). Pihl (2011) menar att individer inom generation Y är uppväxta i ett varumärkesimpregnerat samhälle.

Varje generation kräver olika typer av ledarskap som successivt kommer hjälpa dem att uppfylla sina mål och samtidigt gynna organisationen. Olika syner på ledarskap har skapat olika typer av ledarskapsmodeller. Auktoritärt, demokratiskt, laissez-faire, transaktionellt och transformativt ledarskap är olika typer av ledarskap som kan hjälpa eller skada organisationen om de används på fel sätt. Därför är det viktigt att välja rätt ledarskap för de yngre medarbetare som har andra krav på ledaren och själva organisationen jämfört med dem tidigare generationerna. En ledare för generation Y är den som kan tillämpa en ledarstil som tar individuell hänsyn till individer inom generationen (Thompson & Gregory 2012).

4. Motivation av generation Y i en kommunal förvaltning

I detta kapitel presenterar vi respondenternas svar på frågorna som vi ställde under intervjuerna. Intervjuerna består av tio frågor som behandlar ledarskap och motivation (se Bilaga 1 och 2). Respondenterna består av yngre medarbetare som ingår i generation Y och chefer som tillhör både generation X och Baby boomers. Samtliga respondenter arbetar inom Fastighetskontoret Malmö Stad, däremot arbetar respondenterna inom olika områden inom organisationen.

Kapitlet är indelat i fem avsnitt och börjar med att presentera respondenterna, vidare mot tolkningen av motivation, hur begreppet ledarskap tolkas av generation Y, vilka kvalitéer som är viktigast för en ledare för att sedan avsluta med begrepp och värderingar som definierar motivation.

4.1 Respondenterna

Arbetets respondenter består av fem medarbetare och fem chefer. Medarbetarna är utvalda utifrån deras födelseår (1980-1999) som faller under kategorin generation Y och cheferna är utvalda på grund av deras ledarroll åt generation Y.

4.1.1 Medarbetare

Som nämndes ovan är respondenterna som blivit intervjuade födda mellan 1980-1999 och därav ingår de i generation Y. Medelvärdet av respondenternas födelseår är 1986, vilket resulterar till att medelvärdet i ålder ligger på 31 år. Majoriteten av respondenterna är kvinnor, där *tre av fem* respondenter identifierar sig som kvinnor, resterande respondenter identifierar sig som män.

De olika respondenterna har arbetat olika länge inom den offentliga sektorn, dock ligger det mellan 1-6 år bland samtliga respondenter. Respondenterna arbetar inom olika avdelningar i organisationen. Två av respondenterna arbetar på fastighetsjuridiska avdelningen, och resterande respondenter arbetar antingen på ekonomienheten, lokalförsörjningsavdelningen eller exploateringsavdelningen. Samtliga respondenter har en gymnasial utbildning, och fyra av fem respondenter har minst en akademisk examen. Varje respondent har en utbildning kopplat till sin avdelning. Till exempel en medarbetare som har en examen inom juridik och därför följaktligen arbetar på den fastighetsjuridiska avdelningen.

4.1.2 Chefer

Medelvärdet bland respondenternas födelseår är 1964 vilket genererar att medelåldern bland respondenterna är 53 år. Som nämndes ovan tillhör samtliga respondenter både Generation X och Baby boomers där det visar sig att generationsfördelningen är jämn. Tre av fem respondenter identifierar sig som kvinnor och resterande respondenter identifierar sig som män. När det kommer till hur länge varje respondent arbetat inom den offentliga sektorn varierar det beroende på respondent, men vi kan konstatera att det rör sig om mellan 10–26 års erfarenhet. Till skillnad från medarbetarna har alla cheferna en akademisk examen, dock arbetar alla respondenter på olika avdelningar och enheter förutom två chefer som arbetar på samma avdelning, fastighetsjuridiska avdelningen. Resterande chefer befinner sig i lokalförsörjningsavdelningen, exploateringsavdelningen eller ekonomienheten.

4.2 Respondenternas tolkning av arbetsmotivation

Att förklara termen arbetsmotivation var något lite av en utmaning både för medarbetarna och för cheferna. Dock var det inte alla respondenter som hade svårt att förklara och tydliggöra sin tolkning av begreppet. En del av respondenterna kopplade ordet arbetsmotivation med glädje och att det ska vara roligt när man arbetar med sina arbetsuppgifter. Andra respondenter kopplade det till utveckling inom arbetet samt när ett positivt resultat återspeglar det arbete man utfört.

4.2.1 Medarbetarnas tolkning av arbetsmotivation

Alla medarbetare hade en gemensam uppfattning om begreppet motivation. Enligt medarbetarna har begreppet en koppling till utveckling på arbetsplatsen samt att det är arbetsuppgifterna som stimulerar medarbetarna i deras arbete. Genom att vara motiverade kan de utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt och få en känsla av ett meningsfullt arbetsresultat.

Termen motivation betraktades som något positivt bland alla medarbetare. De flesta medarbetare hade liknande svar och nämnde att återkoppling bidrar till både lugn och utveckling, samtidigt som arbetskollagor är avgörande för motivationen. De flesta av medarbetarna kopplar ordet arbetsmotivation med något roligt, samt en möjlighet till utveckling inom sina arbetsuppgifter. En av medarbetarna tolkar motivation som: "När man lär sig nya saker och utvecklas till en bättre och mer kompetent medarbetare".

Endast en av medarbetarna menar att arbetsmotivation inte bara kan bidra till utveckling inom arbetslivet utan även inom privatlivet. Samtliga medarbetare konstaterar att det som motiverar dem är både inre och yttre motivationsfaktorer, men medarbetarna konstaterar att de blir motiverade främst av inre motivationsfaktorer. Däremot är det viktigt att de känner en viss utmaning i sina arbetsuppgifter (som i sin tur gör att de växer i sina roller) och att arbetsuppgifterna är meningsfulla, att de får tillgång till god information om hur verksamheten kan utvecklas samt har en bra relation till sina arbetskamrater. Endast en medarbetare lägger till att hon i första hand motiveras av yttre motivation till skillnad från resterande medarbetare som enbart motiveras av inre motivationsfaktorer. Däremot menar medarbetarna att de faktorer som leder till att de inte blir motiverade är faktorer som orättvisa, otydliga och meningslösa arbetsuppgifter och belastning.

Vidare menar samtliga medarbetare att när de känner sig motiverade ökar arbetsglädjen. Två av medarbetarna betonar att när de är motiverade tänker de inte på tiden och menar att arbetstimarna känns kortare och tvärtom när de känner sig icke motiverade. Medan två medarbetare menar att energinivån höjs både före och efter arbetet vilket leder till en vilja att fortsätta arbeta. "Att en person känner att det är meningsfullt att utföra arbetsuppgifter. Antingen för att uppgifterna i sig själv är roliga eller för att resultatet känns meningsfullt och viktigt" betonar en medarbetare, och fastställer att när hon känner sig motiverad märker hon av en kompetensutveckling vilket gör henne mer innovativ, målinriktad och stimulerad, samt att glädjenivån höjs.

Tre av medarbetarna betonar att när de känner sig icke motiverade tittar de mycket på klockan och känner att tiden går långsammare. Vidare förklarar de två resterande medarbetarna att de blir oengagerade i sina arbetsuppgifter samt inte bryr sig om slutleveransen av uppgiften när de inte känner sig motiverade. Alla medarbetare menar att deras chefer motiverar dem främst via inre motivation, varav alla nämnde ökat

ansvar. Två av medarbetarna anser att deras chefer motiverar de genom uppmuntran, medan en annan medarbetare menar att hennes chef motiverar henne genom specifikt beröm. Endast en medarbetare betonar att hennes chef kan använda sig av yttre motivation så som till exempel en belöning. Samtliga medarbetare menar att deras kollegor och chefer på arbetet påverkar deras arbetsmotivation på arbetsplatsen

4.2.2 Chefernas tolkning arbetsmotivation

Hur chefer uppfattade termen motivation skilde sig inte mycket från medarbetarna. Motivation tolkar cheferna som att kunna göra ett meningsfullt arbete och samtidigt ha roligt när man utför arbetsuppgifterna. Tre av chefer lägger till att arbetsuppgifterna man utför ska kännas meningsfulla. Något som också kom att kopplas med arbetsmotivation är utveckling inom arbetet och att man ser resultat i de arbetsuppgifter man utfört menar de.

När cheferna svarar på hur de motiverar sina anställda var inre motivationsfaktorer det som kom först på tal. Till exempel att man engagerar sina anställda och visar att deras arbetsbidrag påverkar slutresultaten. Två av cheferna menar att när de har ett visst förtroende för en anställd kan de ge den anställde större ansvar vilket i sin tur leder till att den anställde får en ökad arbetsmotivation. Vidare menar de att coaching och återkoppling leder till medarbetarna får ett ökat engagemang vilket i sin tur påverkar deras arbetsmotivation positivt. Yttre motivationsfaktorer som används för att motivera de anställda är främst ökad lön och belöningar konstaterar samtliga chefer. Däremot anser en av cheferna att avancemang inom hierarkin också är en motivationsfaktor.

Fyra chefer betonar att det som får deras anställda att bli motiverade är att göra meningsfulla saker, stödja varandra och driva verksamheten. Vidare menar två av cheferna att om det finns en viss utmaning i arbetsuppgifterna känner de anställda sig mer motiverade. Däremot är det endast en chef som menar att de övriga arbetskollegorna har en påverkan på motivationen hos de anställda. Chefen konstaterar att om gruppen lyckas som helhet och uppnår en samverkan skapas motivation hos både gruppen och individen.

Det som kan göra att medarbetarna inte blir motiverade är uppgifter som är tråkiga, upprepande och framför allt meningslösa arbetsuppgifter menar samtliga chefer. Vidare menar en av chefer att alla anställda har administrativa arbetsuppgifter och utvecklar att det kan bli problematiskt då många kan känna att administration är tråkigt vilket i sin tur kan leda till att de anställda får en bristande arbetsmotivation.

En av chefer tar upp att när medarbetare inte känner sig uppskattade av både chef och andra arbetskollegor kan arbetsmotivationen sjunka. När frågan om det finns en skillnad på att motivera anställda från generation Y och övriga generationer menar cheferna att det inte är någon större skillnad mellan de olika generationerna. Efter lite betänketid menar en av cheferna att anställda inom generation Y är mer krävande när det kommer till utmanande arbetsuppgifter, de är mer "hungriga" fyller en annan chef på med. Två av dem argumenterar för att den nya generationen är mer "känslig" och i större grad söker mer acceptans bland arbetskollegorna vilket kan påverka deras arbetsmotivation negativt om de inte får den bekräftelse och acceptans de förväntar sig.

4.3 Ledarskap för Generation Y

På frågan vilken typ av ledarskap de anser vara passande för generation Y har båda grupper respondenter svarat med en liknande uppfattning. De flesta respondenter har tagit upp en ledarskapsstil som ser och behandlar alla medarbetare lika, medan andra respondenter förespråkar ett auktoritärt ledarskap.

4.3.1 Ledarskap för generation Y enligt medarbetare

Respondenterna skulle identifiera vilken ledarskapsstil som fungerar bäst för individer för generation Y och vad ledarstilen betydde för dem. En av medarbetarna konstaterade att en ledare ska ha en bestämd auktoritär ledarskapsstil, samtidigt som i längden skulle en coachande ledarstil vara mer passande.

En annan medarbetare tog upp att ledaren skulle vara "som vilken medarbetare som helst" men fortfarande ha en viktig roll och förklara att alla medarbetare är viktiga samtidigt som de i sig har en betydelsefull roll i organisationen. En av medarbetarna ser en ledare som en positiv individ som har en god kommunikativ förmåga. Två medarbetare tyckte att en uppmuntrande ledarskapsstil som förmedlar en känsla av att alla medarbetare är viktiga och fyller en betydelsefull roll i organisationen. Vidare utvecklar två andra medarbetare att tydlighet i arbetsuppgifterna är viktigt för att genomförandet ska gå rätt till. Att ha förtroende för de yngre medarbetarna för att de ska kunna utveckla sina tankar och idéer och samtidigt ge dem beröm för att stärka deras självkänsla, är något som är viktigt konstaterar de.

Två av medarbetarna tar upp att en stödjande och motiverande ledarskapsstil tillåter medarbetare att utvecklas på arbetsplatsen i och med att en ledares stöd och vägledning kan vara till god hjälp när en medarbetare är ny på arbetsplatsen. En av dem utvecklar sitt svar och berättar:

Jag tror det är viktigt att hitta en balans mellan att ge förtroende så att den unga medarbetaren får möjlighet att utvecklas i sin föredragna riktning och efter sina egna intressen, men också för att stärka självkänslan. Det kommer också utveckla verksamheten genom att en ny ung medarbetare tar med sig nya tankar och idéer in i en befintlig miljö, vilket är mycket värdefullt för att arbetsplatsen ska utvecklas. Samtidigt kan medarbetaren behöva stöd och vägledning eftersom han eller hon är ny och inte har någon erfarenhet att grunda sina val på. Alltså: tillåtande, motiverande och stödjande.

4.3.2 Ledarskap för generation Y enligt chefer

Chefernas svar på frågan angående ledarskapet för generation Y var mycket lik medarbetarnas svar. Två av cheferna anser att en ledare som är lämplig för generation Y ska instruera medarbetarna, men även vara utmanande och stödjande i medarbetarnas arbete. Två andra chefer diskuterar att alla människor vill arbeta med frihet på sin arbetsplats, men att samtidigt ha någon som ansvarar för dem om något går fel eller om de gör ett misstag.

Det är då viktigt att kunna hjälpa dem att hitta tillbaka till rätt väg. De konstaterar dessutom att genom att ge ansvar till medarbetaren när han eller hon utför en arbetsuppgift kan det få medarbetaren att växa oavsett om de kommer från den äldre eller yngre generationen. Chefen ska leda organisationen, men "chefa" endast när situationen kräver detta.

Två chefer ansåg att typen av ledarskap som passar bäst för att leda yngre medarbetare är en som involverar dem i sina arbetsuppgifter och hjälper dem att växa och utvecklas i sitt arbete. En av cheferna förklarar att yngre medarbetare kan behöva mer stöd i sitt arbete eftersom de inte har någon lång erfarenhet som de kan falla tillbaka på, men "detta kan å andra sidan kompenseras av nyare utbildning och annan kompetens". Vidare utvecklar chefen att det inte finns någon mall för hur en perfekt ledarskapsstil ska se ut, utan att det som påverkar är allt från hur ledaren är själv samt erfarenheter och kompetenser som anpassas till given situation och självklart medarbetaren.

4.4 En ledares viktigaste kvalitéer

Både medarbetarna och cheferna konstaterar att de viktigaste kvalitéerna hos en ledare är att han eller hon har en god kommunikativ förmåga. När ledaren har denna förmåga kan han eller hon förmedla arbetsuppgifter till sina anställda på ett tydligt sätt som i sin tur underlättar arbetet i organisationen för chefer och anställda. Samtidigt bidrar det till en trygg miljö i organisationen. Ledaren ska vara lyhörd och en positiv individ som ställer krav på sina medarbetare men är samtidigt stöttande när något går snett.

4.4.1 Ledares viktigaste kvalitéer enligt medarbetare

Enligt två medarbetare ska en ledare ha en god kommunikativ förmåga samtidigt som han eller hon kan förmedla tydliga arbetsuppgifter till sina anställda. Ledaren ska kunna lyssna på sina medarbetare och samtidigt ena och leda dem mot ett gemensamt mål konstaterar en annan medarbetare, och ansåg att det är en betydelsefull förmåga. Andra kvalitéer som medarbetarna tog fram var att ledaren som person ska vara positiv och ska utstråla positiv energi. En ledare som förmedlar en negativ känsla och skapar en otrygg miljö för sina anställda är inget som är önskvärt bland samtliga medarbetare.

Två av medarbetarna betonar att tydlighet från ledarens sida är nästan ett krav om man ska utföra mer komplexa arbetsuppgifter samtidigt ska en ledare inneha ett coachande ledarskap när uppgifterna är mindre komplicerade. Detta beror på att en mindre komplicerad uppgift kan anses vara tråkig och saknar utmaning. Bland annat poängterar en medarbetare att insikt och kunskap inom det området man arbetar inom är något som är viktigt. Samtliga medarbetare menar att en ledare ska våga ta beslut.

Vidare tar en medarbetare upp att kommunikation är något som är viktigt och utvecklar sitt svar med; "En förmåga att uppmuntra kommunikation och dialog mellan sig själv och sina medarbetare likväl som mellan medarbetarna sinsemellan".

4.4.2 Ledares viktigaste kvalitéer enligt chefer

Enligt cheferna är de viktigaste kvalitéerna hos en ledare att han eller hon ska vara lyhörd och anses vara en snäll person. Vidare poängterar två av cheferna att en ledare ska ha omtanke om sin personal och vill att det ska finnas goda förutsättningar för att de ska trivas på arbetet. Genom att involvera och inkludera sina medarbetare i organisationens kollektiva arbetsuppgifter och mål kan man lyckas med att utföra arbetet på ett effektivt sätt enligt tre chefer. Två av cheferna upplever att det är viktigt att ledaren ska kunna låta personalen ta ansvar och ta eget initiativ utan att kritisera dem om de misslyckas med uppgiften.

Två chefer anser att en god kommunikativ förmåga tillsammans med tydliga instruktioner i arbetet för sina anställda är något som är viktigt. Samtidigt menar en av chefer att ledaren också måste vara flexibel beroende på om arbetsuppgiften måste ha en

balans mellan “ordergivning” och “beslutinkludering” och låta ledarskapet grunda sig i sig själv.

En annan viktig förmåga är att vara modig och kunna säga till om arbetet är bra, men också när arbetet inte uppnår ledarens förväntningar argumenterar en av cheferna. Vidare utvecklar chefen att en ledare utan någon form av engagemang i sitt ledarskap kommer ha det svårt att motivera sina medarbetare eftersom att man inte kan föregå som ett gott exempel. Utan någon sorts motivation hos ledaren själv bidrar till att hela organisationen påverkas på ett negativt sätt och resultatet på arbetet kommer inte bli lidande och ofullständigt.

4.5 Värderingar som definierar motivation

Respondenterna blev dessutom tillfrågade att poängsätta olika faktorer som de definierar som arbetsmotivation där 1 betydde minst viktig och 5 mycket viktig. Medarbetarna fick poängsätta de olika faktorerna med tanke på hur mycket varje faktor motiverar dem. Cheferna fick däremot poängsätta de olika faktorerna i förhållande till vilka faktorer som motiverar medarbetarna bäst. Figurer 5 och 6 redovisar resultatet för medarbetarna och cheferna. Min står för det minsta värdet varje respondentgrupp satt på respektive motivationsfaktor och Max står för det maximala värdet varje respondentgrupp satt på respektive motivationsfaktor

4.5.1 Medarbetarnas resultat.

Motivationsfaktorer	Min	Medelvärde	Max
Företagsledning	2	3,6	5
Relation till chefer och kollegor	4	4,8	5
Arbetsmiljö	3	4,4	5
Lön	3	3,8	5
Anställningstrygghet	2	3,2	4
Arbetsuppgifter	3	4,6	5
Ansvar	3	3,8	5
Presentationer	1	2,5	5
Uppmuntran/Uppmärksamhet	3	4,2	5
Karriärmöjligheter	2	3,6	5
Personlig utveckling	3	4,2	5

Figur 5: tabellen visar de faktorer som medarbetarnas anser motiverar de mest.

De fem faktorer som hade fått högst resultat enligt medarbetare blev

1. Relation till chef och kollegor (4,8)
2. Arbetsuppgifter (4,6)
3. Arbetsmiljö (4,4)
4. Uppmuntran/Uppmärksamhet (4,2) samt personlig utveckling (4,2) kommer på delad fjärde plats.
5. Lön (3,8) och ansvar (3,8) kommer på delad femte plats

4.5.2 Chefernas resultat

Motivationsfaktorer	Min	Medelvärde	Max
Företagsledning	2	2,6	5
Relation till chefer och kollegor	4	4,8	5
Arbetsmiljö	4	4,2	5
Lön	3	3,4	4
Anställningstrygghet	3	3,4	5
Arbetsuppgifter	4	3,8	5
Ansvar	3	3,8	4
Presentationer	1	2,75	4
Uppmuntran/Uppmärksamhet	4	4,4	5
Karriärmöjligheter	3	3,8	4
Personlig utveckling	4	4,0	5

Figur 6: tabellen visar de faktorer som cheferna anser motiverar de mest.

De fem faktorer som hade fått högst resultat enligt cheferna blev:

1. Relation till chef och kollegor (4,8)
2. Uppmuntran/Uppmärksamhet (4,4)
3. Arbetsmiljö (4,2)
4. Personlig utveckling (4,0)
5. Arbetsuppgifter (3,8), ansvar (3,8) och karriärmöjligheter (3,8) kom alla på delad femte plats

5. Analys

Kapitlet består av fyra avsnitt; respondenterna sammankopplar motivation och generation Y, vad som inte motiverar generation Y, vilken effekt inre och yttre motivation har, samt ledarskap och faktorer. Som nämndes i kapitel ett har arbetet två frågeställningar som ska besvaras; "Vad är det som motiverar unga medarbetare?" och "Vilken typ av ledarskap ska användas för att motivera unga medarbetare?".

5.1 Respondenterna sammankopplar motivation och generation Y

Achim, Dragolea och Balan (2013) menar att motivation baseras på individens behov som kräver att behoven är tillfredsställda och därför driver och uppmuntrar individen att utföra en rad åtgärder för att hålla behoven fortsatt tillfredsställda. Vi kan konstatera att både medarbetarna och cheferna hade tolkat ordet motivation som något positivt. Några andra begrepp som respondenterna kopplade ihop med ordet motivation var att det ska vara kul och roligt både på arbetsplatsen och med de arbetsuppgifter som respondenterna utför.

Något som både cheferna och medarbetarna ofta kopplade till ordet motivation och som dessutom upprepades ofta var att arbetsuppgifterna som skulle göras borde vara meningsfulla samt att de skulle leda till någon form av utveckling, antingen i arbetslivet eller också inom privatlivet. Att ha någon form av mål och en strävan efter att utvecklas har också kopplats till motivation. Om individen har ett mål och strävar efter att nå de uppsatta målen kan det resultera till en form av motivation som motiverar och triggar individen (van Dam 2015).

5.1.2 Medarbetarna sammankopplar motivation och generation Y

Samtliga medarbetare menar att motivation har en koppling till utveckling i arbetet. Stimulerande arbetsuppgifter gör att medarbetare blir mer motiverade till att arbeta vilket har en positiv effekt på organisationen. Det finns en koppling till hur individer inom generation Y tänker gällande påverkan på organisationen. Individer inom generation Y har fem ledande faktorer som påverkar deras arbete; varav tre av dem är möjligheter för avancemang (inom arbetet), meningsfulla arbetserfarenheter och en positiv arbetsmiljö (Ng, Schweitzer & Lyon 2010). Vidare menar Wong, Lang och Coulon (2008) att individer inom generation Y är motiverade av framsteg och utveckling. Samtidigt poängterar Tolbize (2008) att individer inom generation Y karaktäriseras som mycket optimistiska.

En medarbetare definierade begreppet motivation som "Att en person känner att det är meningsfullt att utföra arbetsuppgifter. Antingen för att uppgifterna i sig själv är roliga eller för att resultatet känns meningsfullt och viktigt". Två andra medarbetare har liknande svar som den föregående medarbetaren när vi frågade hur de definierar ordet arbetsmotivation. Att ha roligt på en arbetsplats var något som både medarbetare och chefer ansåg vara en motivationsfaktor inom arbetslivet. Däremot menar medarbetarna att ha roliga arbetsuppgifter är något som motiverar. Att en individs motivation kan påverkas beroende på hur roliga arbetsuppgifter individen har verkar överensstämma med SDT teorin (Deci & Ryan 2008).

Deci och Ryan (2008) redovisar SDT teorin som menar att en individs motivation påverkas av flera faktorer; sin egen motivation som individen själv kontrollerar och motivationsfaktorer som baseras på individens egna prestationer, relationer och välbefinnande resultat. En annan motivationsfaktor för medarbetarna var arbetsplatsen och arbetskolllegorna. Fyra av medarbetarna menar att arbetskolllegorna och arbetsplatsen kan motivera en person genom uppmuntran (av både chefer och arbetskolllegor) och återkoppling. Detta stämmer överens med Tolbize (2008) som menar att individer inom generation Y har en tendens att värdera det kollektiva och teamarbete högt.

5.1.3 Cheferna sammankopplar motivation och generation Y

Cheferna tyckte likt medarbetarna att ordet motivation var något positivt. De hade även liknande svar som medarbetarna när vi bad dem att definiera begreppet motivation. Begrepp som kul och roligt hördes i sammanhang med motivation, dock menar cheferna till skillnad från medarbetarna att själva arbetsplatsen ska vara rolig och kul att bege sig till, medan medarbetarna menade att arbetsuppgifterna ska vara roliga och meningsfulla. En av cheferna beskrev bland annat ordet motivation som "Att gå till jobb med glädje, att vilja utveckla arbetet och sig själv för att se något resultat ". Det visade sig att när vi frågade vidare att en annan chef som beskrev motivation på ett liknande sätt "Vilja och glädje i att gå till sitt arbete och utföra och utveckla sitt uppdrag. Engagemang ligger nära" valde en annan chef att beskriva motivation som. Vi kan återkoppla detta till Deci och Ryan (1985) som konstaterar att om en individ känner glädje i sitt arbete, kan det i sin tur leda till inre motivation. Att vara mer resultatinkriktad när det kommer till arbete överensstämmer med Deci och Ryan (2008) teori om SDT.

Vidare beskriver chefen att hon märker om hennes medarbetare är motiverade genom att se om de är aktiva och vill vara delaktiga i arbetet. Återkoppling är idag centralt och visar om medarbetaren är motiverad eller inte. För generation Y är återkoppling centralt, det kan till och med vara jobbigt för de två tidigare generationerna att ständigt ge återkoppling till generation Y, eftersom återkoppling inte var lika centralt för de tidigare generationerna som det är för generation Y (Thompson & Gregory 2012). Återkoppling är något som kan påverka motivationen och en individs prestation.

Brutus och Greguras (2008) menar att återkoppling är en nyckelfaktor som är avgörande för en individs prestation inom organisationer på grund av att återkopplingen som individerna får av deras chefer som ger individerna information om hur effektiva de varit. Vidare poängterar Brutus och Greguras (2008) att vikten av återkoppling har fått ett ökat fokus både för organisationer och för individer inom organisationen.

När respondenterna fick frågan om vad som motiverade deras anställda hade två chefer liknande svar. En av chefer svarade "Att göra meningsfulla saker, stödja varandra, driva verksamheten". Det framgår mycket inom organisationen för både medarbetare och chefer att en individ som jobbar inom organisationen ska känna sig delaktig och ha ett inflytande och påverka organisationen med de arbetsuppgifter de har fått. Det visar sig att både cheferna och medarbetarna anser att inre motivation är den motivation som är bäst lämpad för att motivera medarbetare.

Går man djupare in på den inre motivationen och analyserar orden "stödja varandra" som en medarbetare nämnde kan vi koppla det med personlig management (Koudelková & Milichovsky 2015). Personlig management beskrivs som ett management där ledaren

lägger märke till de behov och önsknings som medarbetarna har som i sin tur leder till en positiv attityd på arbetsplatsen (Koudelková & Milichovsky 2015). Att ha en positiv attityd på arbetsplatsen är något samtliga chefer tar upp som en sorts motivation i och med att det bidrar till att medarbetaren har kul på jobbet och får honom eller henne att återkomma till sitt arbete.

5.2 Vad som inte motiverar generation Y

När respondenterna fick frågan vad som inte motiverar en medarbetare inom generation Y nämnde både respondentgrupperna meningslösa sysslor eller arbetsuppgifter som inte hade någon påverkan på organisationen. Om vi lägger till faktorn att individer inom generation Y är resultatriktade och vill avancera i hierarkin som Tolbize (2008) poängterar kan vi konstatera att individer inom generation Y möjligtvis ser meningsfulla arbetsuppgifter som en möjlighet till att klättra i hierarkin. Däremot menar Ng, Schweitzer och Lyons (2010) att generation Y söker arbetsuppgifter som är både meningsfulla och utvecklande samtidigt som Kubátová och Kukulová (2014) poängterar att individer inom generation Y ogillar olönsamt arbete för individen.

Två av medarbetarna svarade på frågan att ett arbete som var tråkigt att utföra samt att den inte hade någon mening var det som gjorde de omotiverade. En medarbetare svarade; "Dötid är något som får mig väldigt omotiverad. När man sitter och väntar ut tiden så att man kan gå hem för dagen för man inte har något att göra. En annan sak är monotont arbete som bara måste göras men att man inte har någon lust alls". Två av cheferna fastställer att det som får deras anställda att bli icke motiverade går i linje med vad medarbetarna svarade; meningslösa uppgifter som är tråkiga. Mer specifikt menar en av dem att administrativa uppgifter är något som medarbetarna tycker är tråkiga för att de måste göras inom en viss tidpunkt och även om de har ett avgörande syfte kan han se ett tydligt mönster mellan medarbetare och icke motivation.

En av medarbetarnas beskrivning av något som gör honom icke motiverad matchar med teorin CET (Deci & Gagne 2005). CET beskrivs som en kontrollerad motivation som har en påverkan genom yttre motivationsfaktorer. Närmare förklarar visar det sig att externa faktorer har en negativ påverkan på individens motivation vilket resulterar i en känsla av autonomi. Som nämndes i kapitel tre; teoretisk referensram, kan sådana faktorer vara deadlines, övervakning och utvärderingar (Deci & Gagné 2005). I respondentens fall passar dötid in då individen måste vara kvar på jobbet även om det inte finns några arbetsuppgifter.

Vidare menade två andra medarbetare att det som får dem icke motiverade är mer negativt emotionella faktorer samt när chefer är tråkiga. En av dem svarade "Det som får mig icke motiverad är orättvisor, otydlighet, belastning och understimulering. Detta är allmänna grejer som även kan få mig att bli på dåligt humör i privatlivet".

Detta överensstämmer med Ahn och Ettner (2014) som menar att den yngre generationen värderar rättvisa mycket högre än föregående generationer. Att en individ inte känner sig stimulerad kan bero på flera faktorer men man återigen koppla det till låg grad av SDT eller till arbetsuppgifter som är mindervärdiga vilket individer inom generation Y inte gillar (Ng et.al. 2010; Kubátová & Kukulová, 2014).

En av chefer menar att det som kan få hennes anställda icke motiverade är om hon inte visar något förtroende för dem och inte bryr sig om slutresultatet. Detta visar att den inre motivationen är avgörande. Det går i linje med Koudelková och Milichovsky (2015) som demonstrerar vikten av management vilket i detta fall överensstämmer med personlig management.

5.3 Inre- och yttre motivation

Det framgick av medarbetarnas och chefernas svar att de yttre faktorer som påverkade deras motivation var lönen. Hsiu (2007) poängterar att yttre motivation fokuserar mer på de målen som till exempel belöningar eller förmåner som uppnås när man utför en viss aktivitet. Detta stämde överens med medarbetarnas svar. Inre motivation och varje typ av yttre motivation återspeglas av olika drivkrafter för uppförande, och dessa skäl ger ett medel för att bedöma motivationstyper (Deci & Gagné 2005).

Inre motiverat beteende, som drivs av människors intresse för själva aktiviteten är självstyrande. En viktig aspekt av SDT teori som enligt Deci och Ryan (2008) är emellertid förslaget att extern motivation kan variera i grad beroende på hur den kontrolleras. Aktiviteter som inte är intressanta (det vill säga de som inte är inre motiverade) kräver yttre motivation, vilket gör att individen endast fokuserar på utfallet istället för att förstå aktiviteten (Deci & Gagne 2005). En av medarbetarna tyckte att faktorer som utvecklar spelade en viktig roll för att en individ ska bli motiverad, både inom arbetet och privat. Hsiu (2007) beskriver att inre motivation har förknippats med medarbetarnas vilja att påverka så att ett positivt humör framkallas, vilket resulterar i ökat lärande och lust att delta i frivillig kunskapsdelning som medarbetaren visade i sitt svar.

Två av medarbetarna svarade att erkännande från ledaren och andra medarbetare var något som de efterfrågade. Kompetens definieras som individens bedömningar vad gäller deras förmåga att organisera och genomföra kurser som krävs för att uppnå specifika prestationsnivåer. Kompetens kan bidra till att motivera medarbetare att dela med sig av kunskap till sina kollegor. En annan medarbetare vill se resultatet som ett slags "pris" där hon lägger ner sin tid till att utföra ett arbete på ett korrekt sätt och kunna bida med något positivt i organisationen. Detta är ännu en inre motivationsfaktor som handlar om att genom att engagera sig i en aktivitet för sin egen skull, av sitt eget intresse eller för nöjet och tillfredsställelse som härrör från upplevelsen.

En av medarbetarna hävdade att ansvar från ledaren visar tecken på att ledaren litar och har förtroende till hennes förmåga och att hon kan utföra arbetsuppgifterna själv, men samtidigt kan få råd från ledare. Reeve (2015) poängterar att tack vare den interna drivkraften, vilket är motivation, minskar behovet att övervaka medarbetaren. Man kan och bör, låta medarbetaren ha större frihet, större flexibilitet och få mer personligt uttryck. Relationer mellan anställda och ledare förbättras samtidigt som det underlättar när det gäller att genomföra uppgifter inom organisationen.

Tre av chefer anser att bra feedback är något som motiverar individerna som en del av den inre motivationen. Reeve (2015) skriver att om medarbetaren inte får någon återkoppling på av ett utfört arbete kan motivationen minskas, men när respondenten får någon form av återkoppling av arbetskollegor eller chefer i organisationen finns det en chans till ökad motivationen hos medarbetaren.

5.4 Ledarskap

Det som utmärker en bra ledare är att han eller hon kan tillämpa en ledarstil som tar hänsyn till sina medarbetares behov (Thompson & Gregory 2012). De flesta respondenter tog upp en ledarskapsstil som utmärker en blandning mellan demokratiskt och transformativt ledarskap. Granberg (2016) beskriver att det som utmärker en demokratisk ledarskapsstil är att ledaren lyssnar på sina medarbetare och tar hänsyn till deras synpunkter. Genom kommunikation kan de tillsammans komma fram till gemensamma mål och gruppens utveckling. En transformativt ledarskapsstil möter den anställdas behov, uppmuntrar dem till engagemang, stimulerar deras initiativ, flexibilitet och höga prestationer (Abrahamsson & Andersen 2005). Den typ av ledarskap kan underlätta arbete, särskilt när medarbetare kommer från en yngre generation och behöver handledning och vägledning eftersom de inte har en lång erfarenhet av arbetslivet.

5.4.1 Medarbetarnas syn på ledarskap

En medarbetare nämnde faktorer som tilltalande, motiverande och stödjande egenskaper som ska känneteckna en ledarskapsstil som tilltalar generation Y. Individuell förmåga där ledaren visar uppmärksamhet till var av en av medarbetarna och deras behov av utveckling på arbetet är centralt för motivationen (Abrahamsson & Andersen 2005).

Abrahamsson och Andersen beskriver att medarbetare är motiverade att göra mer än vad de ursprungligen ville för ledaren och för organisationen i och med att de känner att de gör en skillnad inom organisationen. I sin tur tror medarbetarna att det gynnar de i slutet då de anser att de har en påverkan på resultatet. Genom att ha en påverkan på resultatet kan medarbetarna tro att de har kommit närmare någon form av avancemang inom organisationen. Den transformativa ledaren motiverar medarbetarna genom att göra dem uppmärksamma på hur viktigt resultatet av arbetet är, påverka dem genom att sätta deras egna intressen åt sidan för gruppens eller organisationens skull, stimulera deras behov av högre ordning. Transformativt ledarskap ökar medarbetarnas motivation och prestationer mer än det transaktionella ledarskapet, men den effektiva ledaren använder sig av en blandning av de två formerna. En av medarbetarna anser att en god kommunikativ förmåga innebär att ledaren är positiv och förmedlar till sina medarbetare att alla är viktiga och har en viktig roll i organisationen. Detta är viktiga egenskaper som en ledare ska ha vilket överensstämmer med Hays (2014).

Hays beskriver att individer inom generation Y vill ha en chef som betar sig som en tränare eller en sorts mentor. Individen värdesätter ödmjuka och rättvisa i ledarskapsstilen. Detta kan leda till att individen kommer att bli mer motiverade och effektivare. Med tanke på det höga värdet av ödmjukhet bör ledningen vara medveten om det. En annan medarbetare hade däremot en blandad åsikt angående vilket ledarskap skulle motivera yngre medarbetare. "Jag motiveras av en bestämd och auktoritär ledare men jag tror att i längden är en coachande ledarskapsstil bäst för mig." svarade medarbetaren.

Vidare beskriver han att ledaren ska vara "pushig" och tro på individens kvalitéer men på ett positivt sätt. En auktoritär ledare enligt Granberg (2016) är en ledare som ger order till sina anställda utan att fråga hur medarbetaren själv uppfattar situationen eller lämnar information om hur organisationens framtid ser ut. . En medarbetares förklaring

stämmer med Bolman och Deal (2015) som menar att en auktoritär ledare bidrar till en positiv produktivitet däremot också till en negativ arbetsmoral.

Två av medarbetarna anser att en bra ledare ska ha en tydlig och uppmuntrande ledarskapsstil som skapar en känsla av att alla har sin egen roll i organisationen och uppskattar sina medarbetare. Pihl (2011) poängterar att ett stödjande ledarskap kännetecknas av få instruktioner men också mycket stöd från ledaren. Ledaren lyssnar, uppmuntrar och underlättar en självständig problemlösning samt beslutfattande. Kännetecknen för stödjande ledarskap är en ledare som lyssnar och frågar, samarbetar samt uppmuntrar, visar uppskattning och uppmuntrar.

5.4.2 Chefernas syn på ledarskap

En av cheferna anser att tydliga arbetsuppgifter och utmaningar i arbetet är det som en bra ledare ska visa för sina anställda. Abrahamsson och Andersen (2005) tar upp att den transformativa ledaren ofta beskrivs som en person som kan skapa en tydlig version av ett uppdrag som ska genomföras. Involverande och närvaro från ledarens sida är två av chefernas beskrivningar på ett ledarskap som styr de yngre medarbetare. En av dem anser att det inte finns någon särskild mall som beskriver hur ledarskap ska se ut, utan att detta är mer individuellt och ska anpassas till situationen. En av cheferna utmärkte ansvar som något som kan ges till medarbetaren för att denne ska arbeta under frihet, men också för att kunna utvecklas av ansvaret. Den transformativa ledaren ska vara omsorgsfull och inspirerande samt etisk i sitt beslutfattande. Det transformativa ledarskapet består av tre faktorer: karismatiskt ledarskap, individualiserad uppmärksamhet och slutligen intellektuell stimulans (Abrahamsson & Andersen 2005).

När vi frågade respondenterna om vad som motiverar den yngre generation var respondenterna lite klivna när det gällde frågan. En av cheferna svarade "I dag är en fråga som yngre medarbetare ställer 'what's in it for me?' Det är också ett större samhällsengagemang, men detta ställer också större krav på chefen". Detta överensstämmer med Gibson et.al. (2009) konstaterande om att individer inom generation Y är mycket resultatnriktade samtidigt som de vill avancera i hierarkin inom organisationen.

5.4.3 Egenskaper, kvalitéer hos en ledare

Enligt Pihl (2011) ska en ledare bidra till att tillhandahålla strukturen för att medarbetarna ska kunna genomföra sin uppgift så effektivt som möjligt. Två av medarbetarna anser att tydliga arbetsuppgifter underlättar arbetet och hjälper dessutom organisationen att uppnå ett bättre resultat. Ledarens uppgift är att ansvara för strukturen för, när, hur och var ska arbetet utföras. Därför är det ytterst viktigt för en ledare att kommunicera om det som medarbetarna förväntar sig. Många medarbetare vet i stort sett vad som förväntas av dem, men alldeles för få kan tydligt och klart vara säkra på vad chefen förväntar sig (Pihl 2011). Medarbetarnas tyckte att en kommunikativ egenskap hos en ledare är något som karaktäriserar en bra ledare i sitt arbete.

Chefens uppgift är att bryta ner de mål man satt upp till den nivån som är aktuell, och inte förmedla övergripande riktlinjer och styrdokument samt låta personalen dra egna slutsatser. Genom att vägleda och uppmuntra sina medarbetare får de en betydligt klarare bild av sitt arbete anser två medarbetare.

Pihl (2011) tar upp att chefen ansvarar för att kommunicera inom ramar och förutsättningar i form av tid, budget, kunskap och kompetens för att utföra en uppgift.

Som ledare är det också viktigt att vara uppmärksam på hur man kommunicerar och tolkar det som sägs. Thompson och Gregory (2012) anser att genom att investera tid och ansträngning framhäver det äkta och meningsfulla i relationen mellan ledare och anställda. Tidigare forskning har visat att sådana relationer utgör grunden för effektiv coaching genom att det bygger ett ömsesidigt förtroende mellan ledaren och dennes anställda. Två av cheferna hade en åsikt om att en ledare bör inkludera och involvera sina medarbetare. Vidare bör cheferna arbeta för att skraddarsy sina relationer och interaktioner till de enskilda medarbetares unika behov. Tre av cheferna svarade att ledaren bör vara lyhörd och snäll gentemot sina medarbetare och dessa egenskaper anses vara underskattade.

6. Slutsats

Kapitlet redovisar arbetets slutsats under fyra rubriker; att motivera generation Y, ledarskap för generation Y, arbetets trovärdighet samt förslag till vidare forskning. De två första avsnitten besvarar frågeställningarna som ställdes i det första kapitlet – inledning. Vidare visar de två sista avsnitten resultatets trovärdighet och förslag till fortsatta studier.

6.1 Att motivera generation Y

Studiens första frågeställning var “Vad är det som motiverar unga medarbetare”. För att besvara frågeställningen fick respondenterna svara på intervjufrågor samt poängsätta olika motivationsfaktorer. Figuren nedanför visar de fem viktigaste motivationsfaktorerna enligt respondenterna.

	Medarbetare	Chefer
1	Relation till chefer och kollegor	Relation till chefer och kollegor
2	Arbetsuppgifter	Uppmuntran/Uppmärksamhet
3	Arbetsmiljö	Arbetsmiljö
4	Uppmuntran/Uppmärksamhet Personlig utveckling	Personlig utveckling
5	Lön, Ansvar	Arbetsuppgifter, ansvar och karriärmöjligheter

Tabell 5: De fem viktigaste motivationsfaktorerna enligt båda respondentgrupperna

Vi kan konstatera att det som motiverar den yngre generationen är i allra största grad inre motivation. Reeve (2015) tar upp att yttre motivation har en tendens att motivera, dock kan det avta efter en period. Samtidigt visar det sig att lönen kom på femte plats bland medarbetarna vilket går i linje med (Ng et.al. (2010). Lönen hamnade inte bland chefernas fem viktigaste motivationsfaktorer, däremot kom karriärmöjligheter på femte plats. Bland alla motivationsfaktorer valde både medarbetarna och cheferna “relation till chefer och kollegor” som den viktigaste faktorn för att motivera generation Y vilket stöds av Tolbize (2008); Gibson et.al. (2009) samt Koudelková och Milichovsky (2015).

Vidare visade det sig att arbetsuppgifter som känns roliga och utmanande är det som får yngre medarbetare att bli motiverade enligt medarbetarna. Medarbetarnas svar kan kopplas till SDT Deci och Ryan (2008) men stöds även av Koudelková och Milichovsky (2015) som förklarar hur personlig management kan påverka en individs upplevelse av lycka som i sin tur leder till motivation.

Däremot värderar cheferna inte arbetsuppgifter som lika höga motivationsfaktor som medarbetarna. Båda respondentgrupperna menade att arbetet ska vara roligt för att motivera den yngre generationen, däremot menar medarbetarna att roliga arbetsuppgifter är motiverande. Cheferna menar i högre grad än medarbetarna att uppmuntran och uppmärksamhet är något som motiverar de yngre medarbetarna.

Vi kan konstatera att den yngre generationen av medarbetare har ett större behov av att få en förstärkt inre motivation samt uppmuntran och uppmärksamhet än de äldre föregående generationerna. Thompson och Gregory (2012) menar att den yngre generationen är mer behövande och krävande vilket överensstämmer och går i linje med chefernas uttalande.

6.2 Ledarskap för generation Y

En av våra frågor som vi ville ha svar på var vilken typ av ledarskap som ska användas för att motivera unga medarbetare. Det som framgick från medarbetarnas och chefernas svar var ett ledarskap som kan hjälpa till att utveckla yngre medarbetare i deras arbete på arbetsplatsen.

Chefer ska anpassa sitt ledarskap för att kunna tillfredsställa de krav som generation Y har i arbetslivet. Det har varit svårt att kunna se en tydlig bild och beskriva exakt vilket typ av ledarskap som passar bäst för den yngre generationen. Det som framkom från respondenternas svar tydde på att en ledare måste blanda olika typer av ledarstilar istället för att endast använda sig av en. Flera situationer på arbetsplatsen skapar olika händelser där ledaren är tvungen att anpassa sitt ledarskap för att motivera sina anställda. Enligt respondenterna är en ledarens viktigaste kvalitéer att kunna kommunicera med sina medarbetare och framföra det på ett tydligt sätt så att båda parter genomför arbetet på ett effektivt och målgivande sätt, samt att kunna stödja medarbetare när de behöver hjälp med sina arbetsuppgifter. Ledaren ska vägleda och uppmuntra sina medarbetare och samtidigt kunna inkludera dem i arbetet, och slutligen skapa en positiv miljö inom arbetsteamet.

Hsiu (2007) beskriver att utveckling förknippats med medarbetarnas vilja att skapa något positivt, vilket senare kan resultera i ökat lärande och lust att delta i frivillig kunskapsdelning mellan medarbetarna. De ledarskapsegenskaper som respondenterna nämnde utmärker en blandning mellan demokratiskt och transformativt ledarskap, det vill säga ett demokratiskt ledarskap som kännetecknas av att ledaren lyssnar på sina anställda och försöker leda gruppen mot ett gemensamt mål. Det som utmärker transformativt ledarskap är att man motiverar sina underordnade genom att göra dem uppmärksamma på hur viktigt resultatet av arbetet är, och att deras arbete påverkar hela organisationen som Abrahamsson och Andersen (2005) poängterar.

6.3 Arbetets trovärdighet

Arbetets frågeställningar och syfte har blivit besvarade med hjälp av våra valda teorier och svar från våra respondenter. Vid ett tidigt skede i uppsatsprocessen hade vi som mål att vårt examensarbete skulle gynna oss i framtiden genom att ge oss kunskap om hur motivationen hos generation Y kan påverkas. Något som vi trodde skulle vara bekymmersamt var att vi inte skulle hitta många vetenskapliga artiklar på grund av att inte alla inom generation Y befinner sig i arbetskraften ännu, vilket visade sig vara tvärtom. Tack vare alla vetenskapliga artiklar blev det lättare att genomföra studien.

Respondenternas svar är vi nöjda med och samarbetet med organisationen gick bra. Däremot visade det sig att organisationen endast hade ett fåtal yngre medarbetare. Detta tror vi ha påverkat trovärdigheten då majoriteten av kohorten medarbetarna som blev intervjuade är födda under 80-talet och generation Y kännetecknar individer födda 1980-2000 vilket gör att vår empiri inte omfattar personer födda mellan 1990-1999.

6.4 Förslag till vidare forskning

Ett förslag till vidare forskning är att kunna inkludera flera företag/organisationer inom flera olika branscher som kan visa en större reliabilitet och generaliserbarhet i detta ämne. Med tanke att vi endast hade fått vår empiri genom intervjuer från en organisation i en stad anser vi att det skulle kunna vara intressant att ha en viss jämförelse mellan olika offentliga sektorer över ett större område med ett större antal respondenter.

Källförteckning

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. (4:e uppl.). Malmö: Liber.
- Achim, I. M., Dragolea, L., & Balan, G. (2013). *The importance of employee motivation to increase organizational performance*. *Annales universitatis apulensis: Series oeconomica*, 15(2), 685.
- Ahn, M. J. & Ettner, L. W. (2014). Are leadership values different across generations?: A comparative leadership analysis of CEOs v. MBAs. *Journal of Management Development*. Vol. 33 Issue: 10, pp. 977-990.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber.
- Barford N. I. & Haster T. P. (2011). Analysis of generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory. *Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University*. Jan/Feb2011, Vol. 18 Issue 1, p63-80. 18p.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 5., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Brutus, S. & Greguras, J. G. (2008). Self-Construals, Motivation, and Feedback-Seeking Behaviors. *International journal of selection and assessment*. Volume 16, Issue 3 September 2008 Pages 282–291.
- Buelens, M., & Broeck, H. (2007). Differens in Work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*. 67 (1) 65-74.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and personorganisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Iss 8 pp. 891 - 906.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning
- Deci, E. L. & Gagné. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4 pp. 331-362
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Selfdetermination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70 (4), 4-15.
- Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy, E. F. (2009). Generational difference in the workplace: personal values, behaviours, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4, 1-8.
- Granberg, O. (2016). *Ledarskap och organisation - lärarmaterial - i en föränderlig värld*. 3 uppl. Studentlitteratur AB.
- Gustafsson, J. & Jonsson, S. (2016). Yngre medarbetares arbetsmotivation. (kand.upp. Informatik). Högskolan i Skövde.
- Han, D. & Su, X. (2011). Managing Generation Y recruiting and motivating. *Management and Service Science*. pp.1-4.
- Hays (2014). Gen Y and the world of work. Hämtad 2017-04-10 på <http://www.hays.se/allm%C3%A4nt-inneh%C3%A5ll/geny-1256737>
- Hsiu-F. L. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33 (2) 2007, pp. 135–149.
- Igel, C. & Urquhart, V. (2012). Generation Z, meet cooperative learning. *Middle School Journal*, Vol. 43, No. 4 (March 2012), pp. 16-21.
- Koudelková, P. & Milichovsky, F. (2015). Successful innovation by motivation. *Business: Theory & Practice*. 2015, Vol. 16 Issue 3, p223-230. 8p.
- Kubátová J. & Kukulová J. (2014). Cultural differences in the motivation of the generation Y knowledge workers. *Human Affairs; Warsaw* 24.4 (Oct 2014): 511-523.
- Kultalahti S. & Viitala R. (2015). Generation Y - challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology; Bradford* 30.1: 114-101.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Malmö stad. (2017). Ledningsgruppen. Hämtad 2017-05-04 på <http://malmo.se/Kommun-politik/Organisation/Forvaltningar/Fastighetskontoret/Organisation/Ledningsgruppen.html>.
- Ng, W. S., Schweitzer L., & Lyons S. T. (2010). Millennials and the World of Work: What You Didn't Know You Didn't Know, *Journal of Business and Psychology* pp. 281-292.
- Nilsson, Nils (2008). *Organisation & ledarskap: styr rätt i en ny tid. Faktabok*. 6. uppl. Malmö: Liber.
- Pihl, E. (2011). *Att leda nästa generation: generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter*. Karlstad: TUK.
- Reeve, J. (2015). *Understanding motivation and emotion*. Sixth edition. Wiley.

- Shafi, A. A., Meenakshi K. & Choudhury, R., S. (2016). A new approach to motivation: Four-drive model, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 26:2, 217-226.
- Solnet, D. Kralj, A. & Kandampully, J. (2012). Generation Y Employees: An Examination of Work Attitude Differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*; Jul 2012; 17, 3; ABI/INFORM Complete pg. 36.
- Thompson, C & Gregory, J.B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving, Attraction, Motivation and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 237–246.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. hämtad 2017-02-12 på http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf.
- Van Dam, K. (2015). Workplace Goal Orientation. *European Journal of Psychological Assessment*; 2015, Vol. 31 Issue 1, p62-68, 7p.
- Wong, M. Elliroma, G. Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Issue: 8, pp.878-890.
- Wallström, M. (2014). Yngre medarbetare ställer nya krav på organisationen. Upphandling24. Hämtad 2017-03-05 på <http://upphandling24.se/yngre-medarbetare-staller-nya-krav-pa-organisationen/>.
- Yusoff, W. F. W., & Kian, T. S. (2013). Generation differences in work motivation: From developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97-103.
- Öhrström, F. (2017). Statistiska Centralbyrån. hämtad 2017-03-03 på http://www.scb.se/contentassets/5a6d6bf5609f42b3ba5d4f02bc255dc2/am0401_2016a01_sm_am12sm1701.pdf.

Bilaga 1: Intervju medarbetare

Födelseår:

Kön:

Ungefärlig ålder på chefen/ledaren:

Hur länge har du arbetat inom offentlig sektor:

- Hur definierar du arbetsmotivation?
- Vilken typ av ledarskap skall användas för att motivera dig?
- Vilka inre eller yttre motivationsfaktorer motiverar dig bäst?
- Vad är de viktigaste kvaliteterna hos en ledare?
- Vad får dig motiverad (inom arbetet)?
- Vad får dig icke motiverad (inom arbetet)?
- Hur märker du om du är motiverad?
- Hur märker du om du är icke motiverad?
- Hur motiverar din chef dig?
- Hur påverkar din arbetsplats din motivation

Nedan står olika faktorer upplistade. Din uppgift är att besvara hur mycket varje faktor tros påverka dina medarbetares (personer födda mellan 1980-1999) arbetsmotivation. Det vill säga, hur viktigt är XX för deras arbetsmotivation på en skala 1-5? 1 = Inte så viktigt 5 = Mycket viktigt

- Företagsledning
- Relation till chef och kollegor
- Arbetsmiljö
- Lön
- Anställningstrygghet
- Arbetsuppgifter
- Ansvar
- Presentationer
- Uppmuntran/Uppmärksamhet
- Karriärmöjligheter
- Personlig utveckling

Bilaga 2: Intervju ledare

Födelseår:

Kön:

Har du någon ledarskapsutbildning:

Hur länge har du arbetat inom offentlig sektor:

- Hur definierar du arbetsmotivation?
- Hur motiverar du dina anställda?
- Vilken typ av ledarskap skall användas för att motivera dina medarbetare?
 - Vilka inre eller yttre motivationsfaktorer motiverar dina medarbetare bäst?
 - Vad är de viktigaste kvaliteterna hos en ledare?
 - Vad får dina anställda motiverade (inom arbetet)?
 - Vad får dina anställda icke motiverade (inom arbetet)?
 - Hur märker du om dina medarbetare är motiverade?
 - Hur märker du om dina medarbetare är icke motiverad?
- Märker du någon skillnad gällande generation Y i ledarskap och arbetsmotivation? Utveckla!

Nedan står olika faktorer upplistade. Din uppgift är att besvara hur mycket varje faktor tros påverka dina medarbetares (personer födda mellan 1980-1999) arbetsmotivation. Det vill säga, hur viktigt är XX för deras arbetsmotivation på en skala 1-5? 1 = Inte så viktigt 5 = Mycket viktigt

- Företagsledning
- Relation till chef och kollegor
- Arbetsmiljö
- Lön
- Anställningstrygghet
- Arbetsuppgifter
- Ansvar
- Presentationer
- Uppmuntran/Uppmärksamhet
- Karriärmöjligheter
- Personlig utveckling