



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management  
Magisterprogrammet Service Management  
SMA405 - Magisteruppsats, 10 p.  
VT-2005

# Motivation och belöningar för den yngre generationen

**Handledare:**  
Carl R. Hellberg  
Ola Mattisson

**Författare:**  
Lembi Olofsson  
Sofia Wong

# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Motivation och belöningar för den yngre generationen <i>Motivation and Rewards for the Younger Generation</i>
<b>Författare:</b>	Lembi Olofsson, Sofia Wong
<b>Handledare:</b>	Carl R. Hellberg, Ola Mattisson
<b>Kurs:</b>	Magisteruppsats, 10 p. – SMA405 Magisterprogrammet Service Management Campus Helsingborg, Lunds Universitet
<b>Företag:</b>	IKEA Svenska Försäljnings AB
<b>Syfte:</b>	Syftet är att beskriva och analysera vilka faktorer som är motiverande samt vilka belöningar som är av betydelse för de medarbetare som tillhör den yngre generationen vilken är född på 70- och 80-talet.
<b>Metod:</b>	För att uppfylla vårt syfte och för att få en bred teoretisk bakgrund har vi genomfört en litteraturstudie inom områdena personalidé, motivation och belönings-system. Vi har även studerat tidigare empiriska undersökningar som har utförts gällande den yngre generationens värderingar och attityder. Uppsatsen är av förståelsekaraktär och av den anledningen har vi nyttjat intervjuer som insamlingsmetod för vårt empiriska material.
<b>Resultat:</b>	Våra slutsatser är att möjlighet till utveckling och lärande i en föränderlig arbetsmiljö, stimulerande arbetsuppgifter, god personalidé med bra värderingar, individuell kompetensplanering, självständighet, social gemenskap, flexibilitet, samt utrymme för delaktighet och eget ansvar är viktiga faktorer för den yngre generationen vid deras val av arbetsplats. Den yngre generationen motiveras framförallt av utveckling, ett meningsfullt arbete, den rådande sociala gemenskapen och företagskulturen. Faktorer såsom lön, arbetsmiljö, trygghet, flexibilitet och balans i livet blir viktigare ju äldre de blir. Den yngre generationen uppskattar framförallt immateriella belöningar, men även materiella belöningar spelar en viss roll. De vill ha en kombination av individuella och kollektiva belöningar vilka ska ha en direkt koppling till utförd prestation.
<b>Nyckelord:</b>	Den yngre generationen, Personalidé, Motivation, Belöningar, Belöningsystem

# Förord

I detta förord tar vi tillfället i akt att tacka de personer som på något sätt har varit delaktiga i och hjälpt oss att genomföra denna magisteruppsats.

Vi vill tacka de personer som vi har varit i kontakt med på IKEA Svenska Försäljnings AB. Vi vill tacka vår kontaktperson Sara Schill för att hon på ett omsorgsfullt och hängivet sätt förmedlat de kontakter som vi har behövt för att genomföra vårt arbete. Vi framför ett tack till de personer som bidragit med sin tid genom att ställa upp på intervjuer. Dessa är Johan Erlandsson, Helgi Helgasson, Martin Jönsson, Linda Quarfordt, Niklas Safi, Kristian Stadeus, Kristina Svensson och Anna Wodlin.

Vi vill också tacka våra handledare Carl R. Hellberg och Ola Mattisson för deras råd och synpunkter under arbetsprocessens gång.

Sist men inte minst vill vi tacka våra kära respektive Mattias Olofsson och Patrik Olofsson för deras stöd och uppmuntran.

---

Lembi Olofsson

---

Sofia Wong

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>7</b>
1.1. Bakgrund.....	7
1.2. Problemdiskussion.....	7
1.3. Syfte.....	9
1.4. Disposition.....	10
<b>2. Metod</b> .....	<b>11</b>
2.1. Val av metod.....	11
2.2. Teoretiska vägval.....	12
2.3. Empiriska vägval.....	12
2.3.1. Urval.....	12
2.3.2. Tillvägagångssätt vid intervjuprocessen.....	13
2.3.3. Intervjuareffekt.....	14
2.4. Tillvägagångssätt vid arbetsprocessen.....	15
<b>3. Den yngre generationen</b> .....	<b>16</b>
3.1. Skillnader mellan generationer.....	16
3.2. Livskvaliteten i fokus.....	18
3.3. ”Svarte Petter” eller ”hoppjerka”?.....	18
3.4. Hur påverkas företag av generationskillnader?.....	19
3.5. Viktiga faktorer.....	20
<b>4. Teori</b> .....	<b>21</b>
4.1. Personalidé.....	21
4.1.1. Personalidéns syfte och innebörd.....	21
4.1.2. Företagets ambitionsnivå gällande personalidén.....	22
4.1.3. Matchning mellan företaget och medarbetaren.....	23
4.2. Motivation.....	24
4.2.1. Maslows behovshierarki.....	24
4.2.2. McClellands motivationsteori.....	26
4.2.3. Herzbergs tvåfaktorteori.....	26
4.2.4. Omgivningens inverkan på motivationen.....	27
4.2.5. Arbetsuppgifternas motivationskraft.....	28
4.2.6. Företagskulturen som motivationskälla.....	28
4.3. Belöningsystem.....	29
4.3.1. Belöningsystemets syfte.....	29
4.3.2. Materiella och immateriella belöningar.....	29
4.3.3. Individuella och kollektiva belöningar.....	31
4.3.4. Belöning utifrån beteende eller resultat?.....	32
4.3.5. Ett individanpassat belöningsystem.....	32
4.4. Koppling mellan valda teorier.....	32
<b>5. Yngre medarbetare på IKEA</b> .....	<b>34</b>
5.1. Medarbetare 1.....	35
5.1.1. Inställning till IKEA.....	35
5.1.2. Vad skapar arbetsmotivation?.....	36
5.1.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen?.....	37

5.1.4. Viktigast för Filip.....	38
5.2. Medarbetare 2 .....	38
5.2.1. Inställning till IKEA .....	38
5.2.2. Vad skapar arbetsmotivation?.....	39
5.2.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen? .....	40
5.2.4. Viktigast för Ebba.....	41
5.3. Medarbetare 3 .....	41
5.3.1. Inställning till IKEA .....	41
5.3.2. Vad skapar arbetsmotivation?.....	42
5.3.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen? .....	43
5.3.4. Viktigast för Tobias .....	44
5.4. Medarbetare 4 .....	44
5.4.1. Inställning till IKEA .....	44
5.4.2. Vad skapar arbetsmotivation?.....	45
5.4.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen? .....	46
5.4.4. Viktigast för Sara.....	47
5.5. Medarbetare 5 .....	47
5.5.1. Inställning till IKEA .....	47
5.5.2. Vad skapar arbetsmotivation?.....	48
5.5.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen? .....	48
5.5.4. Viktigast för Joakim.....	49
5.6. Medarbetare 6 .....	49
5.6.1. Inställning till IKEA .....	49
5.6.2. Vad skapar arbetsmotivation?.....	50
5.6.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen? .....	50
5.6.4. Viktigast för Annika .....	51
5.7. Medarbetare 7 .....	51
5.7.1. Inställning till IKEA .....	51
5.7.2. Vad skapar arbetsmotivation?.....	52
5.7.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen? .....	53
5.7.4. Viktigast för Markus.....	54
5.8. Medarbetare 8 .....	54
5.8.1. Inställning till IKEA .....	54
5.8.2. Vad skapar arbetsmotivation?.....	55
5.8.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen? .....	57
5.8.4. Viktigast för Henrik.....	57
5.9. Sammanfattande bild .....	58
<b>6. Analys och diskussion.....</b>	<b>61</b>
6.1. Vilka faktorer är avgörande för yngre medarbetare på IKEA vid deras val av arbetsplats?.....	61
6.1.1. Viktiga faktorer.....	65
6.2. Vad motiveras yngre medarbetare på IKEA av i sitt arbete? .....	65
6.2.1. Viktiga faktorer.....	69
6.3. Vilka belöningar är av betydelse för yngre medarbetare på IKEA?.....	69
6.3.1. Viktiga faktorer.....	72
<b>7. Resultat och reflektioner .....</b>	<b>73</b>
7.1. Summering.....	73
7.2. Teoriåterkoppling och generaliseringar .....	74

7.3. Förslag till vidare forskning.....	76
<b>Källförteckning .....</b>	<b>77</b>
Publicerade källor .....	77
Orefererade källor .....	78
Annat tryckt material från IKEA .....	78
Elektroniska källor .....	78
Muntliga källor .....	79
Personliga intervjuer med anställda på IKEA.....	79
Telefonintervju med anställd på IKEA .....	79
<b>Bilagor .....</b>	<b>80</b>
Bilaga 1: Intervjuguide .....	80
Bilaga 2: IKEAs personalidé .....	82

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel introducerar vi läsaren i ämnet genom att beskriva bakgrunden till det fenomen som vi vill studera och som gör utgångspunkten för vår uppsats. Bakgrunden och problemdiskussionen leder sedan fram till vårt definierade syfte. Slutligen återger vi en disposition över hela uppsatsen vilken har som syfte att fungera som vägledning för läsaren.*

---

## 1.1. Bakgrund

*”Sverige står inför ett gigantiskt generationsskifte. Hundratusentals 40-talister går i pension och lämnar arbetsfältet öppet för yngre förmågor. [...] 40 procent av hela Sveriges nuvarande arbetsstyrka ska bytas ut fram till 2015. Men ungdomarna som kommer ut på arbetsmarknaden räcker inte till. [...] 80-talisterna beger sig ut på arbetsmarknaden ungefär samtidigt som 40-talisterna går i pension. Men 80-talisterna är 1900-talets minsta decenniekull och 40-talisterna den största. [...] Attitydundersökningar visar att 80-talister har andra kunskaper, krav och värderingar jämfört med 40-talisterna. 80-talister värderar arbetskamrater och medbestämmande högre än lönen. De är självständigare, men också öppnare till personer från andra kulturer (Aronsson, 2005-04-08).”*

Tycker du att ovanstående citat låter bekant? Har det väckt ditt intresse? Förhoppningsvis. Vi tycker nämligen att det är ett väldigt aktuellt och relevant ämne.

Vi befinner oss nu i en tid som karaktäriseras av ett generationsskifte där 40-talisterna successivt går i pension, vilket innebär att både 70- och 80-talister kommer att fylla en del av det tomrum som de lämnar efter sig. Ovanstående citat antyder att det finns stora skillnader mellan generationer gällande vilka faktorer som bidrar till en medarbetares val av arbetsplats, vad som är motiverande i den givna arbetssituationen samt vilken roll arbetet ska spela i individens tillvaro. Normann (2000) menar att detta bland annat kan förklaras med att människors behov, motivation och ambitioner skiljer sig åt beroende på i vilken social situation och var i livet de befinner sig samt vilken livsstil de har. Vi har uppmärksammat denna förändring gällande generationsskillnader bland annat i massmedia, inom den akademiska världen samt inom den allmänna opinionen.

## 1.2. Problemdiskussion

Gille och Rudebeck (1997) hävdar att arbete med immateriella värden är något som präglar de flesta verksamheter och idag investeras det alltmer i de tillgångar

som inte syns i bokföringen. Jacobsen och Thorsvik (2004) diskuterar att den största delen av de insatser som sker i dagens organisationer består av intellektuellt arbete och en kompetent och hängiven personalstyrka är därför en nyckelresurs. Enligt Ahltop (1998) skapar människor organisationer och eftersom deras attityder, förväntningar och värderingar förändras över tiden, blir det ett oundvikligt faktum att även organisationer förändras. Organisationer konkurrerar i högre grad än tidigare om de bästa personerna, de med den centrala kompetensen och de kunskaper och färdigheter som företagen har behov av (Jacobsen & Thorsvik, 2004). Denna företeelse, anser vi, blir ännu mera påtaglig med tanke på att 70- och 80-talisterna i jämförelse med 40-talisterna är en avsevärt mindre generation och konkurrensen om arbetskraften blir av den anledningen ännu hårdare.

Jacobsen och Thorsvik (2004) anser att det finns tendenser som visar att maktförhållandena i arbetslivet håller på att förändras. Syrén (1998) för resonemanget vidare och hävdar att medarbetaren själv har möjlighet att välja var de vill arbeta och hur länge de vill stanna på en arbetsplats. Detta antyder att medarbetarnas lojalitet gentemot arbetsgivaren har minskat samtidigt som arbetsgivarnas beroende av humankapitalet är större än någonsin tidigare (Stewart, 1999). Vi anser att detta talar för att företagets attraktionskraft är beroende av dess förmåga att erbjuda en personalvård där medarbetarna belönas, motiveras och utvecklas utifrån deras intressen, värderingar och behov. Denna aspekt kan enligt Syrén (1998) bli ännu mer betydelsefull under en högkonjunktur då det råder brist på arbetskraft.

Vi anser att det stora generationsskifte som Sverige står inför, kommer att bidra till stora förändringar i arbetslivet, eftersom undersökningar visar att den yngre generationens värderingar och attityder ser annorlunda ut jämfört med 40-talisternas. I samband med detta blir det viktigare för företag att arbeta med sin personalidé och ta reda på vad den yngre generationen motiveras av. Även ett genomtänkt belöningsystem är viktigt för att kunna attrahera kompetenta medarbetare (Svensson, 2001). Ahltop (1998) menar att olika företeelser och styrmedel i organisationer såsom belöningsystem kommer att få en annorlunda utformning i takt med att yngre generationer kommer ut på arbetsmarknaden. Hon resonerar vidare att belöningsystem bör ta hänsyn till den mångfald som personalen kommer att representera för att bättre ge stimulans åt medarbetarna och svara mot de olika livssituationer som medarbetarna kommer att befinna sig i.

Studier som Kairos Future AB har genomfört visar att dagens personalansvariga underskattar ett antal faktorer som är viktiga för den yngre generationen (Fürth, Holmberg, Larsson & Raaterova, 2001). Ahltop (1998) argumenterar vidare att traditionsstyrda företag kan få svårigheter att behålla yngre medarbetare som de försöker attrahera. När de yngre upptäcker att organisationen inte matchar deras värderingar, väljer de trots den kärva arbetsmarknaden att lämna företaget.

Vad är det då som motiverar den yngre generationen i arbetet? Arbetar de bara för löns skull, vill de bli uppskattade och få bekräftelse eller är det självförverkligande som är drivkraften? För att kunna bemöta det kommande generationsskiftet anser vi att företag även bör ta reda på vilken typ av belöningar som är motiverande för den yngre generationen samt vilka faktorer som är

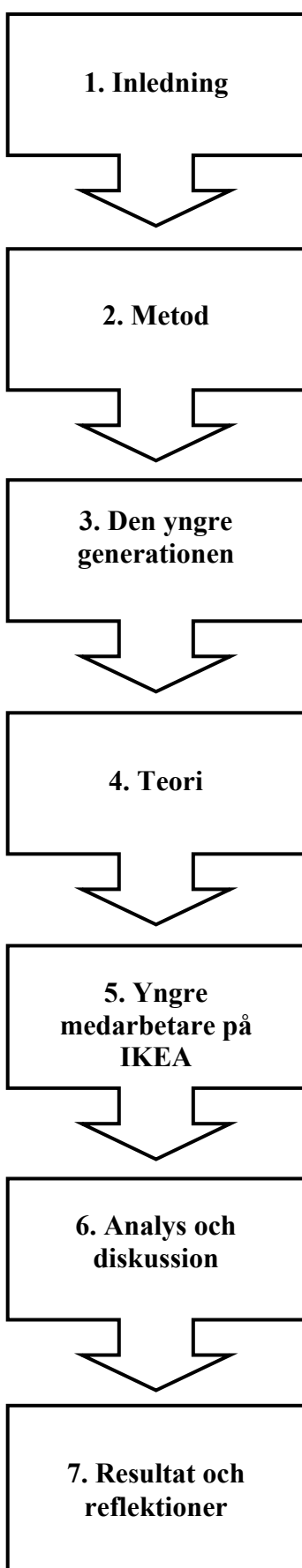


avgörande för dem vid val av arbetsplats och sedan anpassa sin personalidé efter dessa faktorer.

### **1.3. Syfte**

Syftet är att beskriva och analysera vilka faktorer som är motiverande samt vilka belöningar som är av betydelse för de medarbetare som tillhör den yngre generationen vilken är född på 70- och 80-talet.

## 1.4. Disposition



Inledningsvis introducerar vi läsaren i ämnet genom att beskriva bakgrunden till det fenomen som vi vill studera och som gör utgångspunkten för vår uppsats. Bakgrunden och problemdiskussionen leder fram till vårt definierade syfte. Vår bakgrund och vår problemdiskussion vidgar vi under kapitel tre som handlar om den yngre generationen.

Här beskriver vi den metod som vi har använt oss av för att besvara uppsatsens syfte. Inledningsvis presenterar vi vårt metodval och angreppssätt. Därefter följer våra teoretiska och empiriska vägval samt vårt tillvägagångssätt vid arbetsprocessen.

I detta kapitel vidgar vi vår bakgrund och vår problemdiskussion. Vi belyser således det generationsskifte som nu äger rum och de skillnader i värderingar som finns gällande exempelvis motivation och belöningar mellan 40-talister och de som är födda på 70- och 80-talet.

Vi presenterar här de teorier som är relevanta för vårt syfte. De olika delarna är personlighet, motivation och belöningssystem. Avslutningsvis visar vi sambandet mellan våra olika teoriavsnitt.

I detta kapitel presenterar vi vårt empiriska resultat. Vi lämnar således utrymme för de svar som har framkommit under våra intervjuer. Strukturen i detta kapitel baserar vi på vår problemdiskussion och vårt syfte vilket är indelat i tre olika teman. Dessa teman är vilka faktorer som är avgörande för yngre medarbetare på IKEA vid deras val av arbetsplats, vad yngre medarbetare på IKEA motiveras av i sitt arbete samt vilka belöningar som är av betydelse för dem. Vi kommer att presentera varje medarbetare var för sig.

I detta kapitel kopplar vi samman vår empiri med valda teorier. Vi integrerar kontinuerligt våra egna reflektioner och tolkningar. Detta kapitel följer samma struktur som kapitel fem som handlar om yngre medarbetare på IKEA.

Här knyter vi samman arbetet genom att vi drar slutsatser utifrån de resultat som har framkommit i vårt arbete. Inledningsvis presenterar vi en summering av vår uppsats vilken är indelad i samma tre teman som de två föregående kapitlen. Därefter följer en teoriåterkoppling och generaliseringar. Slutligen ger vi förslag till vidare forskning.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel beskriver vi den metod som vi har använt oss av för att uppfylla uppsatsens syfte. Inledningsvis presenterar vi kortfattat vårt metodval och angreppssätt. Därefter följer våra teoretiska och empiriska vägval. Avslutningsvis beskriver vi hur vi har gått tillväga under vår arbetsprocess.*

---

### 2.1. Val av metod

Vi har genomfört en empirisk studie med hjälp av intervjuer med medarbetare på IKEA för att få insikt i hur dessa tänker kring vad som är motiverande i arbetet och vid valet av arbetsplats samt vilka belöningar de föredrar. Förutom detta har vi gjort en litteraturstudie för att få en teoretisk bakgrund till vår problemdiskussion och vårt syfte.

Vi anser att den kvalitativa metoden är lämplig för vår uppsats, då vi är intresserade av att få en bild av den egna individens drivkrafter och för att kunna tolka och förstå densamma. Uppsatsen är således av förståelsekaraktär. Vi vill beskriva och analysera specifika värderingar och attityder som intervjupersonen besitter. Vi efterfrågar således inte några allmänna åsikter. Till skillnad från den kvantitativa metoden blir det vår uppfattning och tolkning som undersökare som står i förgrunden.

En alternativ metod för att få svar på våra frågeställningar kan vara ett kvantitativt tillvägagångssätt i form av exempelvis enkäter. En sådan metod skulle ge oss en mycket bredare bild av det valda ämnet. Resultatet skulle således vara av en mer generaliserande karaktär. Emellertid anser vi att en kvalitativ metod ger oss en mer nyanserad bild och en djupare förståelse för den enskilde medarbetarens förhållningssätt till ämnet. Vi anser att det är bättre att förhålla oss till ett visst antal personer framför en större population. Vi tycker också att intervjuer ger en större flexibilitet, då vi direkt kan förklara eventuella missförstånd som kan uppstå.

Genom att teori och empiri successivt har påverkat varandra under processen, har uppsatsen en abduktiv och växlande karaktär. Abduktion är en kombination av deduktion och induktion som bygger på ett ständigt växelspel mellan teori och empiri (Alvesson & Sköldberg, 1994). Vi hade en viss bild av hur verkligheten ser ut, men under arbetets gång förändrades denna bild flertalet gånger. Vi påbörjade vår undersökning med att studera befintliga teorier inom vårt problemområde och sammanställa olika teoretiska perspektiv. Därefter undersökte vi hur empirin förhåller sig till befintliga teorier och det empiriska materialet kom att påverka vår teoretiska referensram. Den teoretiska referensramen och problemformuleringen utvecklades i sin tur ytterligare för att kunna tillämpas på vårt empiriska resultat.

Det empiriska materialet jämförde vi sedan med valda teorier för att hitta likheter och skillnader.

## **2.2. Teoretiska vägval**

För att få en bred teoretisk bakgrund att utgå ifrån, började vi söka efter litteratur som är skriven inom området. På grund av vårt uppsatsämnes tvärvetenskapliga karaktär utgick vi ifrån inriktningar såsom företagsekonomi, psykologi och sociologi när det gäller vår teori. Vi sökte på följande nyckelord: personalidé, motivation, belöningsystem, Human Resource och intellektuellt kapital. Vi tog även hjälp av våra handledare som hänvisade oss till att se på andra uppsatsers källor som är skrivna inom samma område och på samma nivå. Detta gjorde vi för att få reda på vilka böcker som kunde vara lämpliga. Vårt andra fokusområde var den yngre generationen och dess drivkrafter. För att finna material kring detta tog vi hjälp av Birgitta Ahlthorp som är psykolog och tillhandahåller konsulttjänster inom bland annat ledar- och kompetensutveckling. Hon hänvisade oss till de empiriska studier som forsknings- och konsultföretaget Kairos Future AB har utfört. Vid sökandet av nyckelordet intellektuellt kapital fann vi ytterligare information om den yngre generationen och dagens medarbetare. Vi har också sökt artiklar med hjälp av den elektroniska databasen Elin, men vi kunde inte finna några artiklar som var applicerbara på vår undersökning. Vi har likaså nyttjat tidigare företagsekonomisk kurslitteratur. Vårt sekundärmaterial består av både nyare och något äldre litteratur.

## **2.3. Empiriska vägval**

### **2.3.1. Urval**

Vårt arbete grundar sig på en strävan att beskriva företeelser som motivation och belöningar sett utifrån den yngre medarbetarens perspektiv. Emellertid hade vi en önskan att genomföra detta med utgångspunkt i ett företag. Valet föll sig naturligt på IKEA och vår tanke bakom detta grundar sig på att företaget har, genom undersökningar såsom olika företagsbarometrar, visat sig vara ett förstahandsval för många högskolestudenter, speciellt bland ekonomer. Vi tyckte därför att det vore intressant att få veta bakgrunden till varför IKEA är så attraktivt för nyutexaminerade akademiker. Av just den anledningen valde vi enbart ett företag. Vi vill förtydliga att vi inte har varit intresserade av att beskriva företeelsen utifrån arbetsgivarens perspektiv. Vi har således inte tagit reda på vilken synpunkt IKEA har gällande motivation och belöningar för den yngre generationen.

Vi kom inledningsvis i kontakt med Sara Schill som arbetar på HR-avdelningen Service Office på IKEA Svenska Försäljnings AB. Hon har i sin tur hjälpt oss att ta kontakt med medarbetare som arbetar inom IKEA Svenska Försäljnings AB (ISFAB). Då det finns stora skillnader mellan olika bolag inom IKEA, vill vi poängtera att vår uppsats enbart handlar om ISFAB. Vi kommer fortsättningsvis i uppsatsen att hänvisa till ISFAB som IKEA.

Vi gav Sara riktlinjer gällande antalet intervjupersoner, vilket till en början handlade om tio personer. I slutändan blev det åtta personer som vi själva

kontaktade för intervjuer. Enligt Kvale (1997) finns det en tendens att antalet intervjupersoner i kvalitativa undersökningar är antingen för litet eller för stort. Om antalet är för litet blir det svårt att göra några generaliseringar eller att testa hypoteser. Är istället antalet för stort uppstår svårigheter att göra några mer ingående tolkningar av intervjuerna (Kvale, 1997). Trots att vi ställde ett kriterium på tio personer anser vi att åtta personer är ett tillräckligt stort urval för att kunna göra mer ingående tolkningar av materialet.

Vi intervjuade tre personer som arbetar i Älmhult varav två var personliga intervjuer och en var telefonintervju. De resterande intervjuerna genomförde vi i Malmö och Helsingborg där tre av personerna arbetar i Malmö och två i Helsingborg. Vi hade även vissa andra kriterier gällande vårt urval. Intervjupersonerna skulle vara relativt nyutexaminerade och ha arbetat på IKEA en kortare tid. De skulle även tillhöra generationen som är född på 70- och 80-talet. Bakgrunden till detta urval är att vi med utgångspunkt i vår bakgrund och problemdiskussion är intresserade av den yngre generationens förhållningssätt till motivation och belöningar. Vi försökte även få en variation gällande ålder, utbildning, yrke och könsfördelning. Gällande åldern fick vi en stor variation. Den yngsta intervjupersonen är 24 år och den äldsta är 34 år. Intervallet för resterande intervjupersoners ålder var jämnt fördelat däremellan. Således är de flesta födda på 70-talet. Det visade sig att det var svårt att få fler 80-talister, eftersom de ännu ej i så hög grad hunnit komma ut på arbetsmarknaden efter avslutade högskolestudier. När det gäller intervjupersonernas utbildningsbakgrund och yrkesval fick vi också en någorlunda variation. De mest framträdande utbildningsområdena i urvalsgruppen var företagsekonomi och beteendevetenskap. Majoriteten av intervjupersonerna var män, då det visade sig att det var svårare att få tag på kvinnliga medarbetare. Fördelningen blev således fem män och tre kvinnor. Alla intervjupersonerna har en samborelation. Fyra av intervjupersonerna har en ledande befattning, medan övriga fyra är medarbetare.

### **2.3.2. Tillvägagångssätt vid intervjuprocessen**

Den kvalitativa forskningsintervjun är halvstrukturerad eller enligt blandad metod, det vill säga den består vare sig av ett fullständigt öppet samtal eller av ett strängt strukturerat frågeformulär (Kvale, 1997). Inför kommande intervjuer formulerade vi en halvstrukturerad intervjuguide innehållande vissa teman med frågor i någorlunda fast ordningsföljd med öppna svarsalternativ (se bilaga 1). Våra frågor formulerade vi dels utifrån den bild vi hade kring ämnet och dels med utgångspunkt i vår teoretiska referensram. Intervjupersonerna gavs inte någon möjlighet att granska vår intervjuguide i förväg, vilket vi anser ökar möjligheten för spontana och ärliga svar. Vi följde inte intervjuguiden strikt, utan vi försökte vara lyhörda på de svar som vi fick av intervjupersonen. Med detta menar vi att vi följde deras tankegångar och var uppmärksamma på vart samtalet ledde. Således lämnade vi utrymme för spontana frågor och frågornas ordningsföljd ändrades då det var lämpligt. Vi justerade även intervjuguiden efter den första intervjun, då det kändes som om den behövde kompletteras. Intervjuerna varade i mellan 45 minuter och 1 timme vardera. Vi anser att det är tillräckligt lång tid för att få reda på vilka faktorer som är motiverande och vilka belöningar som är av betydelse för våra intervjupersoner.

Vi genomförde våra intervjuer i små avskilda mötesrum, vilket bidrog till en tyst och ostörd miljö. Undantaget var en intervju som vi genomförde i en personalmatsal, vilken till skillnad från tidigare intervjuer innebar störande moment i form av annan personal. Vid intervjutillfällena var det en av oss som ställde frågorna till intervjupersonen, medan den andre förde anteckningar. Alla intervjuer spelades in på bandspelare, vilket var positivt, då vi lättare kunde fokusera på ämnet och samtalet i sig. I början av varje intervju klargjorde vi för intervjupersonerna att de i vår empiripresentation kommer att vara anonyma. Anledningen till detta var att vi ville säkerställa att de skulle känna sig trygga att prata öppet om sina åsikter och värderingar.

Förutom personliga intervjuer genomförde vi en telefonintervju med en av intervjupersonerna. Även här dokumenterade vi intervjun både skriftligt och med bandspelare. En av oss ställde frågorna medan den andre antecknade. Intervjun varade i cirka 30-35 minuter. Vi anser att det finns en nackdel med telefonintervjuer. De kan tendera att bli kortare än en vanlig intervju, vilket stämde i vårt fall. Vi upplevde här en större tidspress och det var svårare att nyttja pauser som ett sätt att få intervjupersonen att prata vidare. I och med att vi saknade ögonkontakt upplevde vi tystnaden som något obehaglig. Avsaknaden av ögonkontakt och tidspressen bidrog till att vi var tvungna att vara ännu mer uppmärksamma på vad som sades och det var även svårare att ställa spontana frågor.

### **2.3.3. Intervjuareffekt**

Vid intervjuer kan en maktobalans råda, eftersom det är en van intervjuare som ställer frågor till en mer eller mindre frivillig intervjuperson som kan vara oerfaren i intervjusammanhang (Kvale, 1997). Vi tror emellertid inte att denna maktobalans var så tydlig i vårt fall, då våra intervjupersoner är nyutexaminerade och relativt nyligen har befunnit sig i en snarlik situation, det vill säga suttit på andra sidan bordet och varit den som ställt frågor. Av den anledningen är det möjligt att de inte kände sig i underläge. Det kan också vara en maktobalans på andra hållet, det vill säga att vi som intervjuare befinner oss i en situation där vi måste visa vad vi går för. Denna variabel kan enligt oss vara beroende av vilken utbildningsnivå som respektive part har. Med detta menar vi att spänning lättare kan uppstå mellan de båda parterna om den ena har en högre eller likvärdig utbildning som den andra personen. En annan relevant faktor i sammanhanget är hur många personer som är närvarande. I vårt fall var intervjupersonen tvungen att möta två personer, vilket skulle kunna upplevas som besvärande. Enligt oss kan intervjuämnet vara avgörande för hur påtaglig denna faktor är. Vi anser att det inte var speciellt besvärande för dem i och med att vårt ämne inte är speciellt känsligt och intervjun snarare liknade ett vanligt samtal.

Intervjupersonerna kan snabbt skapa sig en speciell uppfattning om intervjuaren och utifrån denna försöker de kanske leva upp till de förväntningar som de tror att intervjuaren har på dem, istället för att uttrycka den inställning de i själva verket har (Holme & Solvang, 1997). Vi försökte att vara så neutrala som möjligt när vi ställde våra frågor för att inte påverka intervjupersonernas svar. Vi tror att vi lyckades med detta ganska bra, eftersom vi i efterhand fick reda på från en av intervjupersonerna att det inte framkom vilka svar vi var ute efter.

Vi anser att själva platsen för intervjun också kan påverka samspelet och intervjuresultatet mellan parterna i olika riktning. Intervjuerna ägde rum på deras arbetsplats och detta kan ha både positiv och negativ inverkan. Denna miljö kan bidra till trygghet hos intervjupersonerna, eftersom de är bekanta i den situationen och de kan på så sätt känna sig avslappnade och ha lättare för att uttrycka sig. Dock finns det en nackdel med att intervjun äger rum på intervjupersonens arbetsplats. Det kan lätt bidra till att personen ifråga känner sig hämmad att säga sin riktiga åsikt eller att han/hon blir färgad av sin arbetsgivare. Vi upplevde att intervjupersonerna var trygga och avslappnade. Vi tror att den entusiasm som intervjupersonerna känner för IKEA och dess företagskultur ytterligare förstärktes av att vi var på deras arbetsplats.

Bandspelarens närvaro kan ha inverkan på intervjupersonen genom att det kan upplevas obehagligt att bli inspelad. Vi fick våra intervjupersoners medgivande att spela in intervjun och vi kunde inte märka att de kände något obehag av att bli inspelade.

#### **2.4. Tillvägagångssätt vid arbetsprocessen**

Uppsatsens bakgrund, problemdiskussion och syfte växte fram ur den bild vi hade kring företeelsen att det finns skillnader generationer emellan gällande drivkrafter, värderingar och attityder. Detta blev ännu mer påtagligt i samband med den litteraturstudie som vi genomförde. Efter sammanställningen av de empiriska studier som andra författare har utfört och den del som skulle fungera som vår teoretiska referensram genomförde vi våra intervjuer. Därefter transkriberade vi det inspelade materialet för att minska risken att viktig information skulle gå förlorad. Detta strukturerade och kategoriserade vi för att sedan kunna använda som grund i vårt fortsatta arbete där vi redovisar, tolkar och analyserar vårt material utifrån valda teorier. I detta skede justerade vi vår problemdiskussion och vårt syfte för att anpassa det till det empiriska materialet. För att ge en trovärdighet för vårt empiriska resultat samt för att ge en helhet till varje medarbetare, valde vi att presentera dessa var för sig under det kapitel som handlar om yngre medarbetare på IKEA. En ytterligare anledning till att de presenteras separat är att vi vill ge läsaren en möjlighet att själv upptäcka eventuella mönster. Vi diskuterade sedan empirimaterialet djupgående sinsemellan och gjorde därefter jämförelser med den valda teorin för att kunna identifiera likheter och avvikelser. Det vi kom fram till resulterade sedan i vårt analys- och diskussionskapitel.

## 3. Den yngre generationen

---

*I detta kapitel avser vi att belysa det generationsskifte som nu äger rum och de skillnader i värderingar som finns gällande exempelvis motivation och belöningar mellan 40-talister och de som är födda på 70- och 80-talet. Dessa aspekter är bakgrunden till vår uppsats och vårt syfte varvid vi tycker att det är relevant att dessa får ett eget utrymme i vår uppsats. Vi presenterade detta lite kortfattat i inledningen och tänker här ge en mer omfattande beskrivning av företeelsen. Materialet som vi presenterar här är hämtade från främst tidigare empiriska studier och utgör således inte någon teori som sådan. Vi kommer att använda delar av detta material som underlag i vårt analys- och diskussionskapitel för att stödja eller ifrågasätta det som sägs om de yngre medarbetarnas drivkrafter. I slutet belyser vi de faktorer som har varit mest centrala för detta kapitel.*

---

### 3.1. Skillnader mellan generationer

Som vi skrev inledningsvis har intresset för generationsskillnader ökat i takt med att 40-talisterna successivt går i pension. Det finns föreställningar om att den yngre generationen har andra kunskaper, krav och värderingar jämfört med 40-talisterna. Ahltop (1998) är en av de författare som flitigt diskuterar att skillnaderna mellan den äldre och den yngre generationen är stora. Hon menar att uppväxtförhållandena och hur samhället såg ut tidigare kraftigt skiljer sig åt från hur det är nu. 70- och 80-talisterna utgör en generation som har fått anpassa sig till sina föräldrars initiativ och dominans. Många har utifrån sina erfarenheter kommit att präglas i motsatt riktning till sina föräldrars åsikter och värderingar (Ahltop, 1998). Studier som Kairos Future AB (2001) har utfört visar att 70- och 80-talister inte kommer att ställa upp på de krav och villkor som arbetsgivaren ställde tidigare. Istället kommer det att bli arbetsgivaren som får anpassa sig till de skillnader som finns mellan generationerna. Vi anser att denna aspekt beror på hur arbetsmarknaden ser ut i övrigt. Vid en högkonjunktur där arbetskraftsbrist råder är det mycket sannolikt att arbetstagarna kan ställa högre krav på sin arbetsgivare. Om det däremot är lågkonjunktur har arbetsgivaren en helt annan möjlighet att ställa krav på potentiella medarbetare.

Undersökningar visar att den yngre generationens krav skiljer sig avsevärt mot den äldre generationens krav gällande faktorer såsom familj, barn och karriärutveckling. Det visar sig att dagens arbetskraft inte vill uppbringa samma engagemang för sitt arbete som tidigare generationer har gjort (Fürth et al., 2001). Arbetet kommer således enligt oss att få en ny innebörd och vi menar i likhet med Ahltop (1998) att det kommer att krävas en förändring i företagens personalidéer för att behålla dessa medarbetare.



Det sker en pågående individualisering i samhället i samband med det generationsskifte som äger rum. En stor andel personer i den yngre generationen kräver att bli behandlade som individer och inte som en del av ett kollektiv. De vill att kompetensplaneringen ska ske med utgångspunkt i deras ambitioner (Ahltorp, 1998). Normann (2000) påpekar att medarbetare vill vara självständiga i arbetslivet och de önskar ha ett ömsesidigt fördelaktigt partnerskap med sin arbetsgivare. Kairos Future AB: s undersökning (2001) visar att de viktigaste faktorerna i arbetslivet för dagens unga framförallt är ett intressant och meningsfullt arbete, trevliga kollegor och en sund arbetsmiljö. Krav på hög lön hamnar inte särskilt högt på deras lista, vilket dock inte betyder att lönen är oväsentlig. Det kan snarare bero på att bra betalt uppfattas som något självklart och därför tas för givet (Fürth et al., 2001). Gille och Rudebeck (1997) för resonemanget vidare och hävdar att allt fler medarbetare vill synas och bli bekräftade för vad de kan och gör. Att bli uppskattad för sina insatser och sin kompetens är lika betydelsefullt som lön och andra villkor. Varje medarbetare måste behandlas som den person han eller hon är, inte som en medarbetare bland alla andra (Gille & Rudebeck, 1997). Morgondagens medarbetare vill kunna identifiera sig med sin arbetsgivare vilken bör ha en tydlig vision och tydliga värderingar (Fürth et al., 2001). Vi tror att företagets kultur och dess personalidé spelar en viss roll här. Det är bland annat genom företagskulturen som medarbetaren skapar sig en identifikation med företaget och personalidén bidrar till att förmedla en bild av företagets vision och värderingar.

Den yngre generationen kräver en mer föränderlig och utvecklande omvärld och vill gärna själv bestämma över sin egen arbetstid. Idag väljer medarbetare arbetsplats utifrån de företag som de vet kan utveckla deras kompetens. Om dagens och morgondagens medarbetare upplever att de inte får den utveckling som de behöver, kommer de inte att tveka att gå över till en konkurrent som erbjuder bättre villkor. Denna företeelse var ovanlig tidigare och är fortfarande till en viss grad än idag (Ahltorp, 1998). Vi tycker att Ahltorps resonemang är något förenklat och aningen grovt. Vi anser att det idag med tanke på hur arbetsmarknaden ser ut, krävs ganska mycket för att en medarbetare ska välja att lämna den trygghet som arbetet ger. Det är nog relativt ovanligt att en medarbetare slutar bara för att ett av hans/hennes behov inte blir tillgodosett. Vi anser således att även denna aspekt är beroende av om det är låg- eller högkonjunktur.

Dagens arbetskraft är aktiv i sitt sökande efter blivande arbetsgivare och de är inställda på att få göra det mesta själva (Ahltorp, 1998). Gille och Rudebeck (1997) menar att de själva skapar sina utvecklingsmöjligheter genom att ställa sina kunskaper, erfarenheter och förmågor till företagets förfogande mot ersättning i varje särskild situation. Om det ger rätt ekonomisk ersättning, möjligheter att utvecklas, kontakter och en bra social situation, är det sannolikt att de aktivt går in i uppgiften. Företaget skapar situationen och den strukturella ramen, men i slutändan är det medarbetarna som gör valet (Gille & Rudebeck, 1997:36-37).

Vi tror i likhet med Ahltorp (1998) att det har blivit vanligare att människor stannar kortare tid på samma arbetsplats. Att belönas med en guldklocka efter en lång tids anställning kommer troligtvis att vara ett minne blott. Det kanske förekommer oftare idag att människor utvecklar sin kompetens för att sedan

erbjuda denna till olika arbetsgivare. I likhet med detta hävdar Stewart (1999) att dagens medarbetare är mer lojala mot sitt arbete och sin professionalism än mot sin arbetsgivare. De strävar inte efter en traditionell karriär uppåt i hierarkierna utan efter ständig utveckling av och bekräftelse på sin kompetens (Gille & Rudebeck, 1997). Vi tycker att detta är en positiv företeelse med tanke på att allt fler organisationer idag blir plattare och decentraliserade.

Bergström och Sandoff (2000) hävdar att det finns en stor möjlighet att medarbetaren alltmer ser sig själv som sin egen uppdragsgivare genom att själv bestämma över och ta ansvar för sin egen kompetensutveckling. Den ideala situationen är att individerna ska känna att de inom organisationen har de bästa tillgängliga resurserna till sitt förfogande för sin egen utveckling (Bergström & Sandoff, 2000). Vi anser att personalvetarnas roll i detta scenario framförallt blir att skapa attraktiva organisatoriska miljöer som individerna kan utvecklas inom.

### **3.2. Livskvaliteten i fokus**

Ahltorp (1998) betonar vikten av att omhänderta och motivera de medarbetare som finns i organisationen. Hon menar att det blir nödvändigt för företag att ha en helhetssyn på arbetets mening och vilken plats arbetet har i olika skeden i livet. Synen på livskvalitet håller på att förändras och den nya tidens medarbetare kommer att vilja ha en balans i livet mellan arbete och familj. Hon hävdar att arbetsgivare inte längre kan uppfatta detta som en illojalitet mot företaget utan borde istället se det som en möjlighet. Ahltorp (1998) spekulerar i att den traditionella familjesynen håller på att försvinna och kvinnan får en mer naturlig roll i arbetslivet likväl som mannen tar större ansvar i hemmet. Mannen kommer således inte i lika hög grad kunna vara flexibel i arbetet och välutbildade kvinnor kommer att ställa högre krav på att arbetsgivaren finner kreativa lösningar för att få arbete och livet utanför i balans (Ahlthrop, 1998). Det finns dock skilda meningar kring huruvida den gamla familjesynen håller på att förändras eller ej. Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2001) är författare som problematiserar detta. De hävdar att det jämställda äktenskapet är idealet i vårt samhälle som många gärna visar utåt, men i själva verket är majoriteten av kvinnorna fortfarande i jämförelse med sin partner underordnade i arbetslivet samtidigt som de fortfarande har en större roll i hemmet. Ur ett företagsperspektiv kan familjeförhållandet inverka på medarbetarens arbetsprestationer. Ett lyckligt privatliv kan skapa goda förutsättningar för arbetsinsatser till företagets fördel på samma sätt som svårigheter och problem på hemmafronten kan ha negativ effekt på arbetslivet (Bergström & Sandoff, 2000). Ahltorp (1998) betonar betydelsen av att låta familjen och privatlivet ta en allt större plats för att företaget ska kunna behålla sin personal.

### **3.3. ”Svarte Petter” eller ”hoppjerka”?**

Bergström och Sandoff (2000) argumenterar att det har blivit svårare att överblicka behovet av kompetens, då den har blivit så mångskiftande. Företag inser att de har för många trotjänare och för få unga och välutbildade medarbetare. Detta har medfört att vissa företag har infört kompetensväxlingsprogram där äldre

personal stimuleras till att byta arbete. Författarna tycker att de företag som har kommit till denna insikt har misslyckats med matchningen av kompetensbehovet. Denna problematik med kompetensväxlingen medför en förlorarsituation för både företaget och de anställda som på olika sätt inte längre är värdefulla. De sitter båda med "Svarte Petter i handen". Organisationen får onödiga utgifter för de tjänster som kanske inte längre är värdefulla och företaget kan få ett ofördelaktigt rykte om sig att ha för många "Svarte Pettrar". Den anställde har ingen värdefull kompetens att "spela ut" vare sig till sitt eget företag eller till andra företag. Den medarbetare som under en längre tid har specialiserat sig på en typ av kompetens som inte är efterfrågad externt, riskerar att bli "Svarte Petter" den dag organisationens behov av denna kompetens minskar. För att undgå denna problematik kan den anställde vara lojal mot sitt kompetensområde istället för mot sin organisation. Ett byte av företag kan vara till gagn för den egna karriärutvecklingen och att vara "hoppjerka" bör ses som ett tecken på professionalism snarare än ett tecken på en illojal och opålitlig person. När fler "hoppjerkor" kommer ut i arbetslivet i samband med generationsskiftet, ökar kraven på organisationerna att tillhandahålla utvecklande arbetsförhållanden för att kunna behålla sina medarbetare. Bergström och Sandoff (2000) anser att företag bör arbeta långsiktigt och förebyggande med kompetensväxlingsfrågor för att på ett tidigt stadium kunna avgöra ifall företagets anställda har blivit "Svarta Pettrar" med bristande och oönskad kompetens. Det är nyttigt för organisationen att konkurrera om medarbetarnas gunst genom att erbjuda goda anställningsvillkor och utvecklande arbetsförhållanden. Det är ogynnsamt att försöka skapa ett slags ensidigt beroendeförhållande (Bergström & Sandoff, 2000). Vi håller med Bergström och Sandoff i deras resonemang, men samtidigt tycker vi inte att man ska förkasta och underskatta "trotjänarens" kompetens. Vi kan tycka att det är positivt att ha en mångfald bland personalen, både yngre och äldre som kompletterar varandra med sina kompetensområden.

### **3.4. Hur påverkas företag av generationsskillnader?**

Enligt Ahlthorp (1998) är medarbetare ur den yngre generationen mer självständiga och har informellare och mer ifrågasättande attityder. Hon tror att företag kommer att ställas inför annorlunda utmaningar när det gäller att leda dessa individer. Medarbetarna kommer att kräva den typ av lärande organisationer som ger personalen större utrymme för personligt ansvar. Personalen kommer att begära mer delaktighet och mer insyn i beslutsfattandet än innan (Ahlthorp, 1998). Deras ställning som den viktigaste delen av företagets intellektuella kapital ger dem också makt att ställa krav. Det medarbetaren önskar av organisationen är motivation och drivkraft samt en gynnsam inre och yttre struktur som stödjer, men inte stänger in (Gille & Rudebeck, 1997). Studier visar att dagens personalansvariga underskattar ett antal faktorer såsom ungdomarnas behov av social gemenskap och trygghet samt deras krav på att arbetsgivaren måste engagera sig mer och ta ansvar (Fürth, et al., 2001). Vi tror i likhet med Ahlthorp (1998) att traditionsstyrda företag därför kan få svårigheter att locka och behålla yngre medarbetare. När de yngre upptäcker att organisationen inte matchar deras värderingar, väljer de trots den kärva arbetsmarknaden att lämna företaget (Ahlthorp 1998).

Ahltorp (1998) hävdar att olika företeelser och styrmedel i organisationer såsom belöningsystem kommer att få en annorlunda karaktär i takt med att unga människor kommer in i arbetslivet. Då unga motiveras allt mindre av yttre motivationsfaktorer och mer av inre belöningar, kommer exempelvis belöningsystem, karriärvägar och beslutsfunktioner att få en ändrad utformning. Ahltorp (1998) menar att det kommer att behöva läggas stor betoning på att finna och formulera belöningsystem som tar hänsyn till den mångfald som personalen kommer att representera. Belöningsystemet måste ge bättre stimulans åt medarbetarna och bättre svara mot de olika livssituationer som medarbetarna kommer att befinna sig i (Ahltorp, 1998). Vår reflektion är att det blir allt viktigare att företag har förmågan att förändra sig och anpassa sig till de krav som den yngre generationen ställer.

De företag som lyckas kombinera strikt affärsmässighet med förmågan att kunna locka till sig, utveckla och motivera samt behålla kompetenta medarbetare, kan ha goda förutsättningar att bli konkurrenskraftiga (Ahltorp, 1998). Att leda utan att leda blir en central frågeställning i dagens organisationer (Gille & Rudebeck, 1997). Att leda olikheter handlar således om förmågan att matcha individer från olika generationer med det som motiverar dem i arbetslivet. Män och kvinnor med olika livsstilar och med olika inställning till vilken plats arbetet bör och ska ha i deras liv, medverkar också till den mångfald av attityder och värderingar som företag ställs inför (Ahltorp, 1998). Det är således viktigt att företag skapar arbetsplatser där olika typer av människor motiveras, trivs och utvecklas. Vi anser att företag måste se sanningen i vitögat för att undvika att den unga och välutbildade arbetskraften lämnar Sverige. Ett sådant scenario skulle vara mycket negativt för både företag i Sverige och samhället i stort.

### **3.5. Viktiga faktorer**

I detta kapitel har vi behandlat det generationsskifte som nu äger rum och de skillnader i värderingar som finns gällande exempelvis motivation och belöningar mellan 40-talister och de som är födda på 70- och 80-talet. Enligt tidigare empiriska undersökningar finns det tydliga skillnader mellan dessa generationer. Den yngre generationen vill bli behandlade som enskilda individer och inte som en del av ett kollektiv. Det har visat sig att de viktigaste faktorerna i arbetslivet för dagens unga framförallt är ett intressant och meningsfullt arbete, trevliga kollegor och en sund arbetsmiljö. Den yngre generationen vill ha en föränderlig och utvecklande omvärld samt ha möjlighet att själv bestämma över sin arbetstid. De är mer lojala mot sitt arbetsområde än mot sin arbetsgivare. De strävar efter en ständig utveckling och bekräftelse på sin kompetens. I takt med att unga människor som motiveras allt mindre av yttre motivationsfaktorer och mer av inre belöningar kommer ut i arbetslivet, kommer olika företeelser och styrmedel i organisationer såsom belöningsystem att få en annorlunda karaktär.

Vi kommer att använda delar av det material som vi har presenterat ovan som underlag i vår analys och diskussion för att stödja eller ifrågasätta det som sägs om de yngre medarbetarnas drivkrafter.

## 4. Teori

---

*Detta kapitel syftar till att skapa en teoretisk förståelse kring vår problemdiskussion och vårt syfte. De presenterade teorierna är tänkta att utgöra grunden för uppsatsen tillsammans med vårt empiriska material samt fungera som verktyg i vårt kommande analys- och diskussionskapitel. De olika delarna är personalidé, motivation och belöningsystem. Motivation och belöningsystem har en naturlig och given plats i vår undersökning. Vi anser att motivation och belöningsystem har en ofrånkomlig och nära koppling till ett företags personalidé och därför tycker vi att det är viktigt att även inkludera detta avsnitt. Avslutningsvis visar vi sambandet mellan våra olika teoriavsnitt.*

---

### 4.1. Personalidé

*”Företagets personalidé avser graden och typen av överensstämmelse mellan den särskilda livssituationen och livsbehoven hos en särskild grupp människor och inramningen eller sammanhanget som företaget kan tillhandahålla för den gruppen medan det fullföljer sina egna affärsbehov.” (Normann, 2000:90).*

#### 4.1.1. Personalidéns syfte och innebörd

Personalidé är ett begrepp som under de senaste åren har blivit mer uppmärksammat i olika sammanhang. Allt fler har börjat inse att företagets utveckling är beroende av dess förmåga att rekrytera och behålla duktiga medarbetare. Stewart (1999) menar att personalpolitiken har övergått från att vara en stödfunktion till att vara en integrerad del i hela verksamhetens kärna, eftersom företag har blivit mer medvetna om att människorna och deras kunskap är en viktig råvara. Normann (2000) diskuterar att detta kan bero på att personalidén, precis som andra funktioner i företaget, kan leda till tillväxt och en förbättring av företagets resultat.

Ett företags affärsstrategi har som syfte att frambringa en varaktig konkurrensfördel som kan ge en god lönsamhet. För att kunna åstadkomma konkurrensfördelar måste företaget på ett effektivt sätt samordna företagets resurser med medarbetarnas kompetenser. En engagerad och kompetent personal är mycket svårt för en konkurrent att kopiera (Hansson, 2003). Det är enligt Hansson (2003) företagsledningens uppgift att ta reda på medarbetarnas kompetens och potential samt hur de kan gå tillväga för att motivera, belöna och utveckla dessa medarbetare utifrån deras intressen, värderingar och behov.

Personalidén går ut på att attrahera det segment av individer som företaget vill vända sig till. Den ska ge en tydlig bild av varför en potentiell medarbetare ska välja just det företaget som sin arbetsgivare (Hansson, 2003). Företaget bör även

enligt Syrén (1998) ha en tydlig uppfattning om hur det kan tillvarata den kompetens och personlighet som medarbetarna har. Personalidén bör innefatta en klar struktur där moment såsom rekrytering och urval, utbildning och utveckling, belöningsystem, arbets- och företagskultur samt chefskap och arbetsledning bör ha en naturlig plats i företaget. Vid utformningen av en personalidé bör man veta vad för typ av belöningar företaget kan erbjuda den anställde, exempelvis vilken lön, vilka villkor och utvecklingsmöjligheter. Hansson (2003) påpekar att det finns en risk att företaget vid utformningen av en personalidé fokuserar mest på vem som blir en bra medarbetare och glömmar bort hur företaget kan motivera den anställde och vad han/hon får i gengäld. Vi hävdar snarare att det kan brista i själva uppfyllandet av personalidén. Det finns nog en tydlig tanke kring hur den anställde kan motiveras, men det kanske brister i själva genomförandet. Syrén (1998) nämner att en bra utformad personalidé bör leda till att medarbetarna i organisationen är nöjda. Vi anser dock att en genomarbetad personalidé inte enbart handlar om att medarbetarna ska vara nöjda utan det är även viktigt att företagets behov blir tillfredsställda. Tanken är att det ska finnas en balans mellan företagets och de anställdas behov.

#### **4.1.2. Företagets ambitionsnivå gällande personalidén**

Hansson (2003) hävdar att ett företags ambitionsnivå sätter prägeln på hur personalidén kommer att vara utformad. Företag som har den lägsta ambitionsnivån följer de lagar och avtal som gäller för personalarbete för att undvika missnöje bland personalen. Det är det minimala som företaget bör göra. I den mellersta nivån är företaget något mer ambitiöst och vill åstadkomma mer än att undvika missnöje. Här blir det viktigare med en nöjd personal och att trivsel råder på arbetsplatsen. Hansson (2003) menar emellertid att företaget bör ha en hög ambition gällande sitt personalarbete för att det ska kunna leda till engagemang, lärande och produktivitet bland personalen. Till detta hör förmågan att locka till sig önskad kompetens och se till att de trivs. Vi anser att nivån på företagets ambition gällande personalidén beror på vilken typ av företag det är. Vi menar att det är högst aktuellt att ha en hög ambitionsnivå i personal- och kunskapsintensiva företag, vilket blir allt vanligare idag, men kanske inte lika aktuellt i industriföretag.

Syrén (1998) påpekar vikten av att personalidén aldrig får bli statisk, utan den måste kontinuerligt bearbetas och förändras för att överensstämma med de krav och förväntningar som den nuvarande och den potentiella arbetskraften har. Hansson (2003) har kommit fram till liknande slutsatser. Han menar att en personalidé som kan verka vettig vid en tidpunkt, kan bli helt inaktuell om medarbetarnas behov förändras. En rekrytering av enbart exempelvis unga medarbetare kan vara bra vid ett tillfälle, men kan bli en börda för företaget vid ett senare skede. Vår egen hypotes är att dessa personer kan ha gått vidare i livet och befinner sig i en ny livssituation där de har helt andra värderingar och drivkrafter än vad de tidigare hade. Det var kanske spännande och intressant att ägna hela sitt liv åt företaget som ung när man var utan familj, men detta är förmodligen något som omvärderas ju äldre man blir då privatlivet och familjen troligen har en större roll. Av den anledningen håller vi med Syréns resonemang att personalidén kontinuerligt måste bearbetas.

### 4.1.3. Matchning mellan företaget och medarbetaren

Enligt Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus och Rønning (1998) kan i vissa fall de värderingar som finns i de sociala miljöer som rekryterad arbetskraft kommer ifrån, skilja sig från och i värsta fall strida mot de värderingar som existerar inom organisationen. Detta kan bidra till att det hos individen uppstår en identifikations- och lojalitetskonflikt som i sin tur försvårar socialisationen till organisationen. De värderingar som den rekryterade kan tänkas bära på kan komma ifrån sociala miljöer såsom andra tidigare professioner som starkt har påverkat den rekryterade. Flaa et al. (1998) menar att organisationen kan hantera denna problematik på två sätt, antingen genom att försöka göra organisationen mer attraktiv för den rekryterade och/eller genom att isolera den rekryterade från omgivningen för att undvika påverkan av externa faktorer. En potentiell medarbetares villighet att låta sig rekryteras och socialiseras till en organisation beror således på vilka alternativ som finns för individen. De påstår att den ekonomiska konjunkturen i samhället bestämmer vem av individen och organisationen som får anpassa sig till vem. När en högkonjunktur råder och det är lätt att få nya jobb åligger det, enligt Flaa et al. (1998) organisationen att ändra sina värderingar för att bättre anpassa sig till de värderingar som den potentiella arbetskraften besitter. Motsvarande pressas individerna under en lågkonjunktur att anpassa sig till den organisationskulturen de önskar tillhöra genom att förändra sitt värdesystem (Flaa et al., 1998). Således är det marknadssituationen som avgör vem av de båda parterna som tvingas anpassa sig. Vi håller med författarna i deras resonemang, men enligt vår erfarenhet är det oftast tyvärr arbetstagaren som får ändra sig eller vara på ett visst sätt för att passa in i organisationen oavsett om det är hög- eller lågkonjunktur.

Hansson (2003) talar om begreppet matchning, vilket innebär att företaget engagerar medarbetarna till att matcha sin egen framtid och dess möjligheter med företagets möjligheter. För att matchning ska kunna äga rum måste tre villkor uppfyllas. Enligt honom måste medarbetaren ha en klar uppfattning om vad det verkliga utbytet blir med företaget, det vill säga vad medarbetaren får i gengäld för sina prestationer. Det andra villkoret är att medarbetaren har självinsikt gällande sin egen kapacitet, behov och ambitioner. Detta måste medarbetaren sedan kunna förmedla på ett tydligt sätt till organisationen. Ett tredje villkor som måste uppfyllas för att en matchning ska kunna ske, är att företaget måste vara tydligt gällande sin skildring av missionen, visionen och andra faktiska planer (Hansson, 2003). Vi anser att det kan vara svårt för arbetstagaren att veta vad det verkliga utbytet blir innan han/hon har påbörjat sin anställning. Det är lätt att missförstånd uppstår genom att företaget antingen inte lever upp till det de lovar vid rekryteringen eller att företaget felaktigt förmedlar sin vision och sina värderingar. Det kan också vara så att arbetstagaren har en snedvriden eller felaktig bild av företaget genom att han/hon har tolkat något fel vid rekryteringen.

Vår reflektion är att det är svårt i verkligheten att skapa en organisation som passar varje individ och som tillfredsställer allas behov. Vi anser att varje människa är unik och har olika bakgrund. Det borde emellertid vara möjligt att utveckla organisationsformer där det tas hänsyn till individuella olikheter.

## 4.2. Motivation

*”Motivation brukar uppfattas som en inre psykologisk process i individen som skapar en drivkraft som får honom att handla, som ger handlingen en inriktning och upprätthåller och förstärker handlingen.” (Jacobsen & Thorsvik, 2004:292).*

Schou (1991) definierar motivationssystem som företagets förmåga att motivera utifrån personalens behov och att styra arbetsmotivationen i den riktning som företaget önskar. Motivationsforskningens fokus har traditionellt varit individen och situationen. Schou (1991) hävdar att den forskning som finns kring individen framförallt har koncentrerat sig på att finna personlighetsfaktorer som förklaring till arbetsmotivation, medan situationsforskningen har studerat externa faktorer som belöningsystem och organisationsstruktur. Vi tycker att båda dessa variabler samverkar, eftersom det är svårt att få en förståelse för individens motivation genom att enbart se till interna faktorer och exkludera det externa förhållandet och vice versa. Därför ställer vi oss frågande till hur forskningen kan skilja dem båda åt.

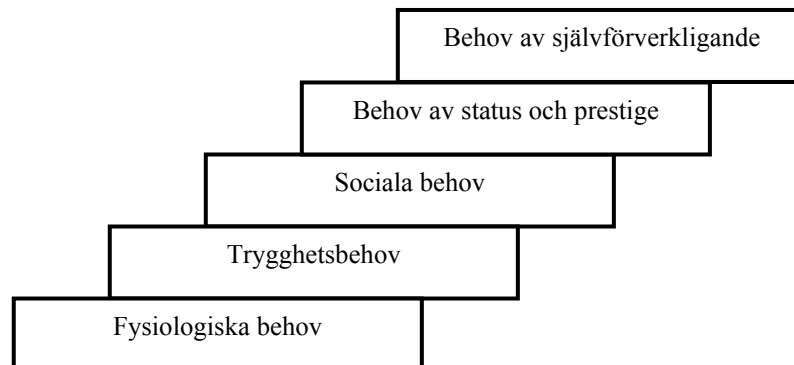
Enligt Persson (1994) är den dokumenterade motivationsforskningen mycket omfattande och svåröverskådlig. Den är emellertid indelad i huvudsakligen två förhållningssätt: den ekonomiska synen och den beteendevetenskapliga synen. Enligt Schou (1991) finns det en mängd teorier om vad som motiverar människor i en arbetssituation. De flesta behovsteorier utgår från att individens beteende kan klargöras med hjälp av de behov han/hon har i en given situation. Nedan tar vi upp de motivationsteorier som vi anser är relevanta för vår uppsats. Inledningsvis presenterar vi Maslows behovshierarki. Därefter fortsätter vi med McClellands motivationsteori och Herzbergs tvåfaktorteori. Maslows och McClellands teorier utgår ifrån att det finns en tydlig koppling mellan motivation och individens behov. Herzbergs teori fokuserar på den formella strukturen och dess utformning för att denna ska kunna skapa arbetsmotivation, tillfredsställelse och höjd prestation. Slutligen behandlar vi arbetsuppgifternas egenskaper och företagskulturens inverkan på motivationen.

### 4.2.1. Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki är kanske den mest kända bland befintliga motivations-teorier. Teorin utgår från att individens behov uppstår i en rangordning. Det behov som finns i botten i hierarkin är det grundläggande behovet som först och främst måste uppfyllas. När behoven på lägre nivå är uppfyllda, strävar individen efter att tillfredsställa behov på nästa nivå. Underst i hierarkin finns det mest basala behovet, det fysiologiska behovet såsom behovet av mat, kläder, hus och värme. Därefter återfinns trygghetsbehovet såsom materiell och fysisk trygghet samt det sociala behovet vilket innebär ett behov av vänskap, kontakt och grupptillhörighet. Nästkommande behov är status och prestige och slutligen behov av självförverkligande som går ut på att individen har en önskan att lära sig nya saker och att utnyttja potentiella egenskaper (Flaa et al., 1998). Ett behov måste dock inte vara tillfredsställt fullt ut innan nästa dyker upp (Jacobsen & Thorsvik, 2004). Motivationen är således beroende av vilka behov som arbetet kan tillfredsställa. De grundläggande behoven är vanligen uppfyllda hos de flesta människor och



idag strävar människan alltmer efter de översta nivåerna i behovstrappan. Det blir ännu mer viktigt att förverkliga sig själv och utnyttja sin fulla potential (Flaa et al., 1998). Samuelson (1989) menar att behov av status och prestige samt självförverkligande är de behov som har mest betydelse för arbetsmotivationen och dessa kan i hög grad påverkas av företagets belöningsystem. Vi tycker att det är viktigt att inte underskatta de behov som finns på lägre nivåer i hierarkin. Trots att fokus idag ligger i toppen på hierarkin är det betydelsefullt att ha en helhetssyn på människors behov.



Figur 1. Maslows behovshierarki. Bearbetad efter Flaa et al. (1998).

Vi är något kritiska mot den hierarkiska ordningen som finns mellan de olika behoven. Vår tolkning är att teorin förutsätter att alla människor har samma behov som uppstår i en viss bestämd ordning samt att alla strävar efter att uppfylla samma mål. Vi tror att det finns större skillnader mellan individer och att alla människor inte strävar efter att uppnå status och prestige samt att förverkliga sig själv. Det finns säkert människor som stannar i mitten av hierarkin och är nöjda med det. Detta skulle inte vara möjligt eftersom Maslows behovshierarki innebär att så fort behov på lägre nivåer har blivit uppfyllda, blir behov på nästkommande nivå aktuella. Vi önskar ett mer öppet förhållande till de behov individen har och i vilken ordning de uppkommer.

Samuelson (1989) menar att självförverkligande kan betyda olika saker för olika människor. En del individer lägger större vikt vid status och prestige, medan andra framför allt vill förverkliga sig själva. Behov av självförverkligande kan uppnås bland annat genom att individen får en hög grad av självständighet och möjlighet att efter egen önskan utveckla sina kunskaper. Självförverkligande måste dock stämma överens med företagets strategier och mål. Samuelson (1989) hävdar att det emellertid kan vara svårt i verkligheten att få alla individer att dra åt samma håll, eftersom alla individer styrs av olika behov. För att kunna påverka beteende genom belöningar, påpekar han betydelsen av att ta reda på vilka behov var och en vill uppfylla genom sitt arbete. Hans resonemang skulle kunna kopplas till Maslows teori som förenklat skulle betyda att om man vill motivera någon behöver man enbart ta reda på vilken nivå i hierarkin han/hon befinner sig på och fokusera på att tillfredsställa dessa behov.

Wilson (2000) argumenterar att människor framförallt arbetar i syfte att få lön för att kunna livnära sig och att kanske kunna unna sig något utöver det vanliga.

Emellertid kan man se att en del av befolkningen inte enbart arbetar för lörens skull utan arbetet ger dem en inre belöning i form av tillfredsställelse och en känsla av att åstadkomma något viktigt. Hon menar att medarbetare på högre yrkesnivåer med högre status värderar just de inre belöningarna såsom utrymme för att kunna ge uttryck för sin personlighet och att arbetsuppgifterna är intressanta. På lägre nivåer är det ytligare element såsom lön och fysisk trygghet som anses viktigare. Enligt Wilson (2000) styrs personer på lägre yrkesnivåer förmodligen mer av de grundläggande fysiska behoven och trygghetsbehoven. Emellertid anser vi att detta är något förenklat. Det är viktigt att företag inte förutsätter att personer på lägre yrkesnivåer stannar på lägre nivåer i behovshierarkin och att personer på högre nivåer enbart strävar efter status, prestige och självförverkligande.

#### 4.2.2. McClellands motivationsteori

Medan Maslows motivationsteori förutsätter att behoven är rangordnade i en hierarki, möjliggör McClellands motivationsteori rörelse i båda riktningar om man exempelvis inte lyckas tillfredsställa vissa behov. Behov på lägre nivåer behöver inte vara tillfredsställda innan behov på högre nivå får uppmärksamhet och motiverar individen (Jacobsen & Thorsvik, 2004). Vi tycker därför att denna teori har ett mer öppet förhållningssätt till människans behov i jämförelse med Maslows behovshierarki.

Enligt McClellands teori finns det huvudsakligen tre olika behov som är viktiga i organisations-sammanhang: behovet av att lyckas, maktbehovet och behovet av social tillhörighet. De olika behoven ser olika ut mellan olika individer. Individens strävan efter att alltid göra bra ifrån sig och att överträffa sin egen prestation ingår i behovet att lyckas (Schou, 1991). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2004) är detta behov nära besläktat med Maslows behov av status och prestige och behov av självförverkligande. Maktbehovet visar sig genom behovet att påverka och kontrollera andra personer. Medarbetare som har ett stort maktbehov motiveras av bland annat status och prestige. Det tredje behovet, att tillhöra en social gemenskap, härstammar från individens önskan om att vara omtyckt och accepterad av andra människor (Schou, 1991). Detta behov är enligt Jacobsen och Thorsvik (2004) starkt besläktat med Maslows sociala behov.

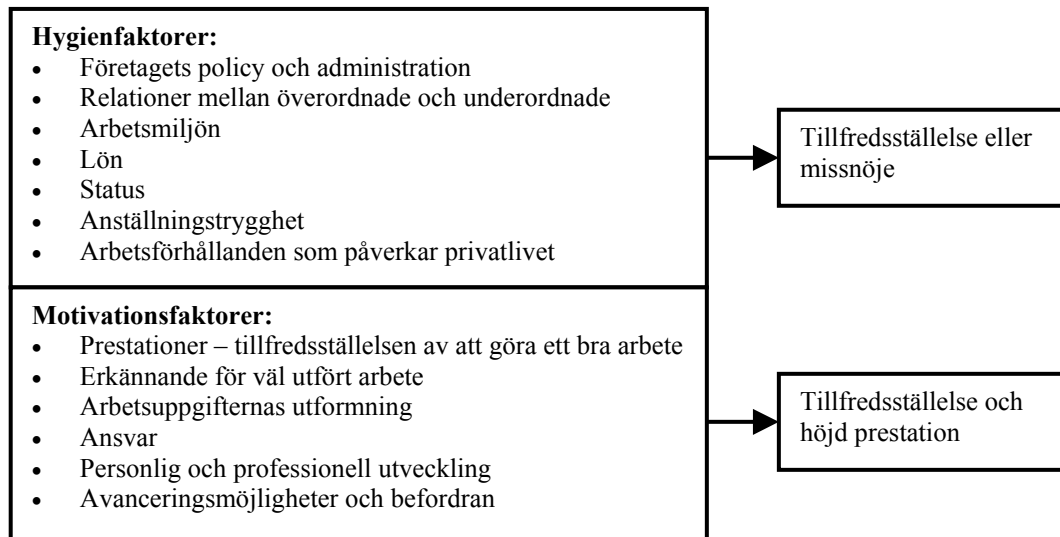
Behov av att lyckas	Behov av makt	Behov av social tillhörighet
---------------------	---------------	------------------------------

Figur 2. McClellands motivationsteori. Bearbetad efter Schou (1991).

#### 4.2.3. Herzbergs tvåfaktorteori

Herzbergs tvåfaktorteori är baserad på Maslows teorier med skillnaden att Herzberg har överfört sina motivationsteorier på arbetslivet. Herzberg menar att hög motivation aldrig kan uppnås genom yttre faktorer såsom ledarskap, klara företagsmål eller av relationer mellan människor. Herzberg kallar denna typ av faktorer för hygienfaktorer. Hygienfaktorer kan underlätta motivationen, men inte höja den. För att personalen ska bli motiverade måste de känna att de lyckas, blir

uppskattade, får arbeta med stimulerande arbetsuppgifter, får ta personligt ansvar och har möjlighet att utvecklas. Denna typ av inre belöningar vilka sammantaget kallas motivationsfaktorer, leder enligt Herzberg till en hög motivation bland personalen (Schou, 1991).



Figur 3. Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer. Bearbetad efter Jacobsen & Thorsvik (2004).

#### 4.2.4. Omgivningens inverkan på motivationen

Människors behov, motivation och ambitioner skiljer sig åt beroende på i vilken social situation och livsstadie de befinner sig i samt vilken livsstil de har (Normann, 2000). Jacobsen och Thorsvik (2004) menar att subkulturen i de sociala grupper där en individ befinner sig, mer eller mindre kan påverka dess värderingar och normer. Även utvecklingen av psykologiska behov såsom prestige och självförverkligande och materiella behov som är knutna till en önskad levnadsstandard kan präglas av subkulturen. Individens sociala bakgrund, utbildning, tidigare erfarenhet och miljö kan ge upphov till speciella preferenser och sätt att vara. Dessutom har anställda i organisationen ett privatliv där de tillsammans med familjen och vänner deltar i olika sociala sammanhang. Denna sociala omgivning kan i sin tur skapa normer för vad individen anser är eftersträvänt. Av den anledningen kan det finnas betydande skillnader mellan anställda, vilket Jacobsen och Thorsvik (2004) anser är viktigt att ta hänsyn till när man ska utforma en arbetssituation som främjar motivation hos individen. Alla människor i samma organisation motiveras inte nödvändigtvis av samma förhållanden, eftersom olika personer kan ha olika motiv och önsknings. Detta är något som ställer höga krav på bedömningen av vilken betydelse belöningen kan ha för prestationen. Samtidigt som vissa motiveras av hög lön, motiveras andra av gemenskap och respons från kollegor, kunder och chefer på det genomförda arbetet (Jacobsen & Thorsvik, 2004). Genom tiderna har företag haft standardiserade lösningar för att möta medarbetarens behov, men Schou (1991) menar att det synsättet inte fungerar. Idag har fler företag insett detta och börjat införa mer flexibla lösningar för att bättre kunna tillgodose människans unika behov.

#### 4.2.5. Arbetsuppgifternas motivationskraft

Schou (1991) för ett resonemang kring individens inställning till sina arbetsuppgifter. Han menar att uppgifterna har en nära koppling till vilken motivation individen känner. Individen upplever en hög inre motivation om det finns en hög grad av överensstämmelse mellan individens behov, förutsättningar och arbetets egenskaper. Individer har olika förhållningssätt till arbetets egenskaper. Vad som motiverar en medarbetare behöver inte upplevas som motiverande för en annan. Andra faktorer som kan påverka på vilket sätt individen upplever sitt arbetes egenskaper är arbetsvillkor och arbetsförhållanden såsom exempelvis om belöningsystemet är tillfredsställande. Vidare säger han att medarbetaren måste uppleva att det existerar någon form av mening eller syfte med en arbetsuppgift för att denne ska känna sig engagerad och motiverad. Motivationen påverkas i hög grad av hur individen själv upplever att han/hon ska lyckas med en uppgift. På så sätt spelar även självförtroendet en viktig roll för motivationen (Schou, 1991).

Svensson (2001) hävdar att det är viktigt att skapa ett arbetsklimat där

- Arbetsuppgifterna och resultaten står i centrum för intresset
- Uppgifterna fördelas med hänsyn till de anställdas intressen, ambitioner och förmågor
- Arbetet ger möjlighet till eget ansvarstagande och medinflytande
- Det utvecklas normer för vilka prestationer som är effektivitetsbefrämjande

#### 4.2.6. Företagskulturen som motivationskälla

Ett närbesläktat begrepp med arbetsmotivation är företagskultur. Denna kan fungera som ett informellt styrmedel. Med företagskultur menas företagets inre liv, det vill säga företagets och dess medarbetares sätt att leva, tänka, handla och vara. Den påverkar hur människor motiveras, fattar beslut och kommunicerar. Den avgör även vad som i skilda avseenden bör eftersträvas respektive undvikas. Vidare kan företagskulturen påverka rekryterings-, belönings- och karriärsystem gällande till exempel val av personal och karriärvägar (Ax, Johansson & Kullén, 2002). Det påstås att organisationer med stark kultur ofta kännetecknas av en lojal, engagerad och motiverad personal som är villiga att prestera något extra för hela organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2004).

Schou (1991) behandlar i sin bok olika typer av företagskulturer vilka på olika sätt kan kopplas till motivationen hos medarbetarna. I den likgiltiga kulturen tar inte företaget hänsyn till vare sig personalens välmående eller företagets resultat. I den personalvårdande kulturen försöker företaget attrahera arbetskraft med hjälp av en personalpolitik som förmedlar att företaget bryr sig om de anställda. Företaget kan då vid rekrytering erbjuda belöningar som exempelvis trygghet och karriärmöjligheter. Den krävande kulturen är koncentrerad på organisationens resultat och personalens arbetsprestationer. Här finns ofta goda förutsättningar för finansiella belöningar för personalen och företaget erbjuder även goda möjligheter till personlig utveckling och kompetensutveckling. Dock som namnet avslöjar kräver denna typ av organisation oerhört mycket tillbaka av sin personal. I den integrerande kulturen beaktas både individens behov och organisationens mål och intressen. Här värdesätts personalen samtidigt som belöningsystemet har både finansiell och icke-finansiell karaktär.

### 4.3. Belöningsystem

*“Every organization has goals. An important role of management control systems is to motivate organizational members to attain those goals. The key to motivating people to behave in a manner that furthers an organization’s goals lies in the way the organization’s incentives relate to the individuals’ goals.”* (Anthony & Govindarajan, 2003:565).

#### 4.3.1. Belöningsystemets syfte

De sociala grupper som företaget anser är viktiga för verksamhetens framgång behöver premieras för sina bidrag genom olika belöningar (Nygaard & Bengtsson, 2002). Belöningsystem utnyttjas i många företag som strategiska styrmedel och det finns olika mål som företaget vill uppnå med ett belöningsystem. Svensson (2001) anser att förmåner av olika slag används för att locka till sig nya medarbetare och behålla de gamla. Det vanligaste syftet enligt Ax et al. (2002) är att motivera medarbetare att genomföra sina arbetsuppgifter mer än väl och att förbättra resultatet av dem. För att motivera medarbetare till att prestera mer än bra, måste företaget se till att motivationen är relaterad till varje individs behov och intressen (Anthony & Govindarajan, 2003). Schou (1991) hävdar att det måste finnas en tydlig koppling mellan företagets strategi och belöningsystem. Vår reflektion är att företag som befinner sig i en begynnelsefas bör motivera personalen på ett annat sätt än om verksamheten har funnits en längre tid. Belöningsystemet bör vidare vara skraddarsytt till den typ av verksamhet som bedrivs (Schou, 1991).

#### 4.3.2. Materiella och immateriella belöningar

Belöningsystemet kan bestå av materiella belöningar och immateriella belöningar. Materiella belöningar kan bland annat vara löneförhöjning, bonus och förmåner i form av resor och klubbmedlemskap. Immateriella belöningar kan exempelvis bestå av ett utökat ansvarsområde, större självständighet och frihet, en bättre geografisk placering, vidareutbildning och erkännande för utförda prestationer (Anthony & Govindarajan, 2003). Belöning kan också ske i form av befordran till bättre betald högre befattning. Förutom högre lön kan en ny befattning medföra större ansvar, ökad handlingsfrihet och fler extraförmåner (Jacobsen & Thorsvik, 2004). Enligt Persson (1994) finns det emellertid idag färre befattningar då utvecklingen går mot plattare organisationer. Han menar att företag därför måste hitta andra möjligheter än befordran att belöna sina medarbetare med. Vi anser dock att det inte borde vara något större problem med tanke på att det finns många olika sätt att belöna medarbetare på.

Vad som anses vara en förmån eller en belöning varierar enligt Svensson (2001) från person till person. Han menar att vissa förmåner såsom utbildning och bärbara datorer har blivit självklara och att de inte längre uppfattas som en belöning.

Förutom materiella och immateriella förekommer även prestationsbaserade belöningar, vilket innebär att bonus utgår om medarbetaren har presterat mer än bra (Anthony & Govindarajan, 2003).

Hansson (2003) anser att lönesättningen är ett värdefullt redskap för att påverka engagemang, lärande och individuell kompetensutveckling. Pengar är det vanligaste medlet för att uppfylla människors olika typer av behov. Lönen speglar också anledningen till varför många individer arbetar. Pengar innebär även frihet och oberoende. Det ger en känsla av framgång, värdighet och status. Lönen kan ses som ett slags betyg där man kan jämföra sina egna prestationer och framgångar med andras. I likhet med Hanssons (2003) resonemang hävdar Svensson (2001) att det är pengarnas symbolvärde som kan ge uppskattning, erkännande och status. Därför kan man inte bortse från de ekonomiska incitamenten, ens för de mest välavlönade. Allt i livet handlar dock inte om pengar. Ett bra arbetsklimat och arbetsglädje kan enligt Svensson (2001) aldrig åstadkommas med enbart ett välutvecklat lönesystem. Däremot kan en orättvis lönesättning förstöra arbetsklimatet och arbetsglädjen. Vi anser att hans resonemang har nära koppling till Herzbergs hygienfaktorer som vi presenterade i föregående kapitel. En bra lön höjer inte motivationen, men en låg sådan kan skapa missnöje.

Jacobsen och Thorsvik (2004) hävdar att utformningen av belöningssystem i huvudsak har fokuserat på yttre belöningar såsom lön och extraförmåner. Persson (1994) för resonemanget vidare och argumenterar att motivationsforskningen har visat att lönen dock spelar en underordnad roll som motivationsfaktor och hamnar efter faktorer såsom trygghet, självförverkligande, tillhörighet, gott kamratskap, intressanta arbetsuppgifter, möjligheter att utvecklas och avancera, större ansvar och befogenheter, uppskattning och uppmärksamhet från arbetsgivaren. Drucker (2000) menar därför att det inte räcker med pengar för att motivera människor till att prestera. Han argumenterar vidare och hävdar att tillfredsställelse genom pengar huvudsakligen är en "hygienfaktor". Människor vill ha utmaningar, de behöver känna att de utvecklas kontinuerligt och de vill se resultat av sitt arbete (Drucker, 2000). Det finns således skilda uppfattningar kring huruvida lönen har en motiverande effekt eller ej. Vår reflektion är att det finns många drivkrafter i arbetet och dessa kan skilja sig åt från en person till en annan. Det är möjligt att lönen utifrån motivationsaspekter spelar en underordnad roll, men då lönen enligt Hansson (2003) är den största orsaken till att människor arbetar, anser vi att det även borde finnas en viss fokusering på materiella belöningar.

Immateriella belöningar spelar följaktligen en viktig roll i belöningssystemet. Anthony och Govindarajan (2003) påstår att individer tenderar även att bli högt motiverade när de får positiv feedback gällande deras prestation. Utan positiv feedback är det högst osannolikt att medarbetaren ska känna att han/hon har åstadkommit något bra och det blir svårt att veta hur man kan förändra sitt beteende så att det motsvarar de krav som organisationen ställer (Anthony & Govindarajan, 2003). Att ha ett jobb som man trivs med och har kompetens för samt att få jobba med en chef som man har bra kontakt med är andra motiverande faktorer (Paul & Alm, 1991). Undersökningar har visat att motivationen blir som svagast om medarbetaren känner att belöningen är antingen för svår- eller lättuppnåelig. Motivationen blir hög om medarbetaren känner att han/hon får kämpa för att förtjäna en belöning och då medarbetaren känner att belöningen motsvarar det behov han/hon har (Anthony & Govindarajan, 2003).

Lön efter prestation är den klassiska materiella belöningen (Svensson, 2001). I likhet med detta för Schou (1991) ett resonemang kring vikten av att det ska finnas en koppling mellan lönen och prestationen för att ett belöningssystem ska vara motivationsdrivande. Han menar att det ska vara tydligt för medarbetaren att belöningen beror på en prestation som utförts. Det är även viktigt att belöningen sker vid rätt tidpunkt, varken för tidigt eller för sent, för att individen lätt ska kunna hänföra belöningen till rätt prestation. Annars riskerar motivationen att gå förlorad (Schou, 1991). Vi anser att hans resonemang angående tidpunkten för belöningen är något märkligt. Varför skulle man inte kunna uppskatta att en belöning sker kontinuerligt under den period prestationen håller på att utföras?

Enligt Schou (1991) kan materiella belöningar medföra en del problem genom att de förflyttar intresset från de inre belöningarna som kan finnas i att genomföra en uppgift. Detta kan i sin tur försämra arbetsglädjen. Materiella belöningar tar ej heller hänsyn till individens specifika intressen och behov. För att undvika ett sådant problem, anser vi att ett belöningssystem kan innehålla såväl materiella som immateriella inslag. Ett annat känt dilemma med belöningar är enligt Persson (1994) att de snabbt förlorar sin motivationskraft. För att fungera som incitament måste belöningen, enligt honom vara av viss minsta storlek, eftersom en belöning ska märkas och innebära en förbättring. Belöningen vid nästa tillfälle måste således vara större än belöningen vid första tillfället för att verka som incitament för extra insatser. Vi hävdar att detta är något som medarbetaren kan ta för givet.

#### **4.3.3. Individuella och kollektiva belöningar**

Jacobsen och Thorsvik (2004) anser att det vid utformningen av ett incitament-system är viktigt att skilja mellan individuella, kollektiva och systembelöningar. Individuella belöningar tilldelas på grundval av individuella prestationer i syfte att ge individen incitament att prestera något extra och att höja de individuella insatserna. Kollektiva belöningar syftar till att stimulera samarbetet inom gruppen (Jacobsen & Thorsvik, 2004). Systembelöningar syftar först och främst till att stärka företagets förmåga att rekrytera och behålla personal. Exempel på sådana belöningar kan vara delägarskap genom aktier och vinstutdelning (Paul & Alm, 1991). Emellertid fördelas både kollektiva belöningar och systembelöningar till alla medarbetare i organisationen, varvid vi anser att det inte finns någon tydlig gräns mellan dem båda.

Enligt Ax et al. (2002) finns det vissa omständigheter som måste uppmärksammas vid valet av belöningsform. Vid individuella belöningar måste det vara möjligt att urskilja de individuella prestationerna samt säkerställa att någon av de övriga medarbetarna inte uppfattar belöningen till den enskilde som en favorisering. Vid en sådan problematik är kollektiva belöningar att föredra där varje anställd blir tilldelad en belöning som är grundad på vad gruppen gemensamt har åstadkommit. Emellertid finns det svårigheter även vid kollektiva belöningar. Det kan finnas en risk att vissa personer i gruppen åker friskjuts på övriga i gruppen och i slutändan får samma belöning. En sådan situation kan lätt skapa missnöje, dålig stämning och konflikter på arbetsplatsen. Detta bidrar till att syftet med belöningssystemet går förlorat (Ax et al., 2002).

Jacobsen och Thorsvik (2004) poängterar att de individuella och kollektiva belöningsformerna kan öka konkurrensen mellan såväl individer som olika grupper och avdelningar i organisationen. Genom att använda sig av systembelöningar där alla i organisationer belönas, kan företaget undvika detta. Sådana belöningar fungerar emellertid motiverande i begränsad grad på individer och grupper.

#### **4.3.4. Belöning utifrån beteende eller resultat?**

Belöningar kan utdelas på grundval av en viss typ av beteende eller man kan belöna resultatet av ett utfört arbete. Att formulera ett framgångsrikt belöningsystem är inte helt oproblematiskt enligt Jacobsen och Thorsvik (2004). Den rena beteendelönen fungerar i begränsad grad som motivation för att prestera något extra, medan en ren resultatlön ofta blir orättvis, eftersom var och en inte har tillräcklig kontroll över vilka resultat som han/hon kan prestera. Med anledning av detta har flera börjat förespråka en kombination av dem båda. För att öka motivationen och samtidigt ge en viss trygghet har det utvecklats incitament-system som består av en fast lönedel och en del som är resultatberoende. På grund av ovannämnda svårigheter bör ett belöningsystem bestå av en blandning av resultat- och beteendebelöningar, grupp- och systembelöningar samt individuella belöningar (Jacobsen & Thorsvik, 2004).

#### **4.3.5. Ett individanpassat belöningsystem**

Organisationer måste anpassa sin struktur, sina belöningsystem och fysiska aktiviteter till människorna för att få dessa att prestera och stanna kvar i företaget (Jacobsen & Thorsvik, 2004). Schou (1991) anser att företag måste på ett helt annat sätt än vad som traditionellt har gjorts, ta hänsyn till de olikheter som finns mellan individer. Historiskt sett har företag vid utformningen av belöningsystem, karriärvägar, utvecklingsmöjligheter och arbetsuppgifter tänkt på individerna som en samlad skara människor med samma behov som motiveras av samma saker. På senare tid har dock företag börjat inse att det krävs en individorientering av förhållanden i företaget (Schou, 1991). Syrén (1998) fortsätter med att belöningsystemet bör vara utformat så att det gynnar anställda på alla nivåer och det är viktigt att det tillgodoser de behov som varje enskild medarbetare har. Människors attityder och inställning till olika faktorer i tillvaron förändras hela tiden. Varje skede i livet präglar individen och hans eller hennes val av vad som är viktigt i arbetslivet och privatlivet (Schou, 1991). Det är även betydelsefullt att företag beaktar åldersfaktorer, eftersom en rad omständigheter som exempelvis intressen, synen på arbetet och preferenser för vad som är motiverande, har en tendens att förändras med tiden. Detta får avgörande konsekvenser vid utformningen av belönings- och motivationssystem (Schou, 1991).

### **4.4. Koppling mellan valda teorier**

En organisation uttrycker i sin personalidé vilken typ av människor den önskar ha och hur företaget kan ta tillvara på den kompetens som medarbetarna besitter samt vad företaget kan göra för att behålla, motivera och belöna dessa. Till sin hjälp har de sitt belöningsystem vars syfte är att motivera företagets medarbetare. Individen har i sin tur sina specifika behov vilka mer eller mindre blir



tillfredsställda i de belöningar som medarbetaren upplever som motiverande. Medarbetaren får genom personalidén en förståelse kring företagets sätt att motivera och belöna dess medarbetare. Matchning innebär att företagets behov kopplas samman med medarbetarens behov genom att företaget engagerar medarbetarna till att matcha sin framtid och dess möjligheter med företagets möjligheter. Om medarbetaren upplever att de belöningar som företaget erbjuder är motiverande och företaget i sin tur får sina behov uppfyllda, uppstår en matchning.

Teoridelen kommer sedermera att fungera som verktyg i vår uppsats. Vi kommer således att använda de modeller och teorier som vi anser har en tydlig koppling till vår empiri. Bland dessa finns Maslows behovshierarki, McClellands motivations-teori och Herzbergs tvåfaktorteori vilka är modeller som teoretiskt förklarar individens behov. Vi kommer att analysera och diskutera om dessa modeller och även andra valda teorier är applicerbara på vårt empiriska material. Övriga teoretiska delar fungerar som en plattform, det vill säga de syftar till att skapa en bredare förståelse kring ämnet för läsaren.

## 5. Yngre medarbetare på IKEA

---

*I detta kapitel presenterar vi vårt empiriska material. Vi lämnar således utrymme för de svar som har framkommit under våra intervjuer. Vi framställer empirin utifrån varje intervjuperson i tre teman där vi utgår från vår problemdiskussion och vårt syfte. Det första temat grundar sig på vilken inställning våra intervjupersoner har till IKEA och varför de sökte sig till företaget. Detta tema har således en koppling till vilka faktorer som är avgörande för den yngre generationens val av arbetsplats. Därefter följer en beskrivning av vad som bidrar till deras arbetsmotivation. I det sista temat visar vi vilken typ av belöningar som är av betydelse för våra intervjupersoner. Strukturen med våra tre teman kommer att följas under resterande kapitel av uppsatsen. Avslutningsvis presenterar vi eventuella återkommande mönster som kan finnas gällande intervjupersonernas svar. Vi kommer stundom att använda citat för att ge läsaren en mer levande bild av intervjupersonernas verklighet.*

---

Inledningsvis vill vi hänvisa till IKEAs personalidé vilken finns placerad i uppsatsens bilagor (bilaga 2) ifall läsaren behöver en bakgrund till delar av det material som vi presenterar i vår empiri.

Det finns flera anledningar till att vi har valt att presentera varje medarbetare var för sig. Vi anser att det skapar en trovärdighet, då det säkerställs att vi har ställt samma frågor till alla medarbetare. Vidare tycker vi att det är viktigt att var och en presenteras separat för att ge en helhet av vad som är viktigt för den enskilde medarbetaren. Vi vill dessutom ge läsaren möjlighet att själv upptäcka eventuella mönster. Vi avslutar varje presentation med en kort sammanfattning av vad som är viktigast för den medarbetaren för att det ska vara enkelt för läsaren att överblicka det mest väsentliga.

För att bevara den anonymitet som vi har lovat intervjupersonerna, hänvisar vi till intervjupersonerna som medarbetare 1, medarbetare 2 och så vidare i våra rubriker. I den löpande texten refererar vi till intervjupersonerna med påhittade namn. Dessa namn har inte någon koppling till intervjupersonernas kön, det vill säga den som vi hänvisar till som en man kan egentligen vara en kvinna och tvärtom.

## **5.1. Medarbetare 1**

Denna medarbetare har vi valt att kalla Filip.

### **5.1.1. Inställning till IKEA**

#### **Filips bild av IKEA**

Anledningen till att Filip sökte till IKEA var att han blev informerad av en bekant att företaget behövde personal. Han tyckte att det lät spännande och tog sin chans. Bilden som Filip hade av IKEA innan han började där var att det var ett positivt företag med en välkänd anda. Han var emellertid inte så insatt i företaget innan han började där, utan bilden berodde på vad han själv benämner ”fördomar”, det vill säga sådant som har framkommit genom kontakter med andra människor. Filip såg företaget snarare utifrån ett kundperspektiv än utifrån IKEA som arbetsgivare. Han insåg inte hur stor organisationen var, det var något han blev medveten om efter att ha börjat arbeta där.

#### **För- och nackdelar med att arbeta på IKEA**

Generellt sett trivs Filip på IKEA och han upplever att det finns många fördelar. Bland annat uppskattar han att det är en ung arbetsplats. Detta bidrar till att medarbetarna på arbetsplatsen har trevligt med varandra. Vidare är det positivt att det finns en bra spridning och blandning bland personalen och enligt honom får han lära känna och arbeta sida vid sida med människor som han annars inte skulle umgås med. Filip anser att det är just den sociala gemenskapen som gör att han trivs. Vidare tycker han om sina arbetsuppgifter. Han poängterar att han har haft möjlighet att vara med från början och utveckla den tjänst som han har. Enligt honom möjliggör IKEA utveckling och det finns utrymme för att upptäcka nya saker och att lära sig, vilket enligt honom är spännande. Filip upplever att stämningen är mycket god. Det är alltid mycket skratt, raka rör och inga konstigheter. Alla säger vad de tycker, men på ett hjärtligt sätt. Emellanåt kan situationen blir stressig, vilket kan bidra till irritation och konflikter, men han menar att det i nuläget är en bra stämning. Andra fördelar med IKEA är att det är en stor organisation, vilket bidrar till att det finns stora möjligheter att arbeta på andra avdelningar och varuhus, inom andra verksamheter och även utomlands. Filip tycker även att IKEA är bra på internrekrytering. På så sätt upplever han att det är värt att börja från grunden.

Filip anser att organisationen är en enorm apparat med tanke på alla bakomliggande led och alla stödfunktioner. Han tycker att organisationen är styrd av sitt koncept som sätter riktlinjer och regler för mycket. Å ena sidan upplever Filip det som att organisationen flyter på och är mycket effektiv, medan det å andra sidan kan bli enormt trögseglat och byråkratiskt. Han menar att konceptet ligger till grund för allt, vilket kan upplevas som begränsande för innovationsförmågan. Filip tycker således att det kan vara svårt att få igenom nya idéer, eftersom allting måste falla inom ramarna för konceptet. Emellertid tycker han att det är ”högt i tak” och förstår IKEAs tankegång. Det är ju inte meningen att hjulet ska uppfinnas gång på gång.

Filip uttrycker sig om en av nackdelarna med att arbeta på IKEA:

IKEA är väl kanske om man nu är en måttlig karriärist om man säger så ... IKEA betalar ju inte ofantligt mycket pengar. De behöver ju inte attrahera sina medarbetare med jättelöner eftersom medarbetarna faktiskt söker sig till IKEA ändå.

Han menar således att lönenivån inte är den bästa. Filip tycker att denna företeelse blir mest tydlig ju högre position man har. Han fortsätter med att nämna andra nackdelar:

Ibland kan IKEA vara, ibland kan jag uppleva att de kan vara sig själva nog litegranna, att man gärna kanske faller tillbaka på den här IKEA andan och tycker att det är tillräckligt på något sätt. Alltså det ska ju inte vara en ynnest att jobba på IKEA bara för den sakens skull. [...] Det är väl det jag tänker på lite så ibland, att vad fasen, kom igen, nu får vi väl skärpa oss lite, vi kan inte bara tycka att vi är världsbäst. [...] Man ska ju inte tro att oh, nu har vi den här lite luddiga IKEA andan och det gör oss så speciella och därmed behöver vi inte anstränga oss. Nu hårdrar jag det väldigt för så är det naturligtvis inte.

Filip upplever följaktligen att företaget kan vara låst på grund av att de tycker sig vara lite speciella. Han menar att det kanske beror på ren lathet, eftersom man vet att det är många som söker sig till IKEA för att det är ett attraktivt och speciellt företag. Vidare menar han att det emellanåt kan upplevas som frustrerande att företaget är så demokratiskt och att det av den anledningen kan bli tungrott.

#### **Avgörande faktorer för att stanna kvar inom företaget**

Filip berättar att han framförallt vill ha en tryggare anställning. I nuläget känner han att han arbetar heltid, men han har en halvtidsanställning enligt avtalet. Han tycker att det känns påfrestande och otryggt att inte veta hur mycket pengar han har att röra sig med varje månad. Det är således viktigt att IKEA förändrar detta för att Filip ska vilja stanna kvar. En annan viktig faktor är att han får arbeta med det som han är utbildad till.

#### **5.1.2. Vad skapar arbetsmotivation?**

Filip upplever det motiverande att ha ett självständigt arbete med möjligheter att utvecklas och lära. Han skulle tycka att det vore tråkigt att behärska ett arbete och enbart syssla med det resten av livet. Han vill hela tiden ta sig an nya utmaningar och känna att han går framåt. Filip tycker att det är viktigt att hans arbete är flexibelt och att han i viss mån kan styra över sina arbetstider. Om han behöver vara ledig på en eftermiddag exempelvis, tycker han att det är upp till honom själv när han tar igen det. Han vill inte uppleva den stressen som skulle följa om han vore alltför styrd. Vidare poängterar Filip hur viktig den sociala gemenskapen och andan är för hans motivation. Även om han tycker att det ibland kan vara frustrerande att sitta i ett kontorslandskap, menar han att det är bra ur ett socialt perspektiv. Han vill gärna ha ett socialt utbyte genom arbetet.

Filip säger följande om vad som är viktigt för hans arbetsmotivation:

Jag tycker om att stryka saker från listan. Jag är väldigt strukturerad och tycker om att på något sätt organisera. [...] Jag tycker att det är jätteskönt när jag kan ... okej, det här skulle jag göra idag, nu är det helt avklarat och så kan jag stryka det och lägga det åt sidan och så kan jag ta mig an nästa. Jag tycker att det är väldigt

frustrerande ... jag kan naturligtvis ha flera bollar i luften, men när det blir för många och när jag är beroende av andra människor för att kunna avsluta mina arbetsuppgifter. [...] Det tycker jag är jättefrustrerande.

Även kontroll är viktigt för Filip. Han vill kunna ge klara svar på alla frågor som kan dyka upp. När det gäller arbetsuppgifternas utformning, anser Filip att han vill ha frihet att kunna bestämma i vilken ordning de ska utföras. Det finns emellertid vissa arbetsuppgifter som är återkommande och dessa rutinmässiga uppgifter känns inte särskilt motiverande för honom.

Filip menar att företagskulturen har en viss inverkan på arbetsmotivationen, eftersom företagets värderingar genomsyrar hela organisationen och påverkar de anställda och deras inställning till arbete. Enligt honom har IKEA enkla värderingar. De förväntar sig inte av sina anställda att de ska arbeta ofantligt mycket övertid. Han exemplifierar detta med att IKEA har som policy att man inte ska läsa sin e-post hemifrån samt att antalet bärbara datorer är starkt begränsat.

Filip tror att hans motivationsfaktorer förändrar sig i takt med att han blir äldre. Han menar att hemmavärlden troligtvis kommer att ta större plats i samband med att han får barn. I nuläget spelar det inte så stor roll om det är få timmar kvar på dagen när han kommer hem. Just nu tycker han att det är kul att arbeta, men i och med att han får en familj kanske inte arbetet känns lika viktigt längre. Då blir det förmodligen mer angeläget att kunna parera familj och arbete på ett tillfredsställande sätt. Det blir ännu mer aktuellt att ha flexibla arbetstider för exempelvis lämning och hämtning av barn på dagis. Även anställningstryggheten och den ekonomiska tryggheten blir nog mer betydelsefull ju äldre han blir. Då kanske han blir mindre benägen att hela tiden lära sig nytt och gå vidare. Istället blir det mer centralt att stanna kvar och förvalta den trygghet som han har genom sitt arbete.

Filip menar att det är viktigt att han kan motiveras och känna sig tillfredsställd av sitt arbete och sina uppgifter. Han vill definitivt inte arbeta i en organisation där han är tvungen att arbeta tio timmar om dagen året runt. Han menar att hans fritid, det vill säga familj och vänner är viktiga faktorer i hans tillvaro. Arbetet får inte, oavsett hur motiverande och utvecklande det är, vara på bekostnad av hans fritid.

### **5.1.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen?**

Filip uppskattar mest att få höra att han har gjort ett bra jobb. Beröm och feedback är följaktligen en viktig typ av belöning. Han menar även att det skulle vara trevligt att bli tillfrågad vid händelse av ett nytt projekt eller ny tjänst, att veta att någon har tänkt på honom i ett sådant sammanhang. Filip tycker att det är trevligt med kortsiktiga finansiella belöningar såsom en tusenlapp extra i lönekuvertet, men de är inte särskilt motiverande. Andra belöningar som Filip berättar om är de träningsmöjligheter och tillgång till rabatterad massage som de anställda har på IKEA. Filip anser att detta är mycket positivt. Han uppskattar också förmåner såsom personalfester och den lunch som personalen vid enstaka tillfällen serveras gratis. Filip nämner även att alla medarbetare i varuhuset får en del av en premielön om varuhuset klarar sina försäljningsmål. Detta system är enligt honom rättvist, då alla får en del av kakan. Han tycker inte att lönen spelar någon större

roll förutsatt att han har en heltidstjänst och att den ekonomiska tryggheten finns där. Han återkopplar här till sin vilja att få en heltidstjänst.

Han är av den åsikten att individuellt baserade belöningar kan vara positiva för att den enskilde anställde då har möjlighet att påverka sin lön. Han menar att det kan vara motiverande för många att anstränga sig lite extra genom att man då får ett extra tillskott i plånboken. Emellertid känns det inte särskilt motiverande för Filip. Han poängterar även att företag inte ska behöva locka med pengar för att folk ska göra sitt jobb, utan ett extra tillskott ska i så fall utdelas vid extraordinära insatser. Filip tycker att finansiella belöningar bör delas ut individuellt, eftersom många människor motiveras av dem.

Enligt Filip är långsiktighet att föredra när en belöning ska fördelas. Han känner inte att han behöver en belöning som är direkt kopplad till en prestation som han har utfört, utan han tycker att det är viktigare att han får belöningen i samband med utvecklings- och lönesamtal.

#### **5.1.4. Viktigast för Filip**

Filip valde IKEA för att det var ett positivt företag med en välkänd anda. När han började på företaget blev han förvånad över hur stor organisationen verkligen är. IKEA är enligt honom styrt av sitt koncept som sätter riktlinjer för mycket. Å ena sidan tycker han att det begränsar innovationsförmågan och kan vara trögseglat och byråkratiskt. Å andra sidan upplever han att organisationen är mycket effektiv. Lönen nämner Filip som en nackdel med att arbeta på IKEA. Han menar att organisationen emellanåt kan upplevas som självgod på grund av sin attraktivitet bland arbetstagare. Han känner att det är avgörande för honom att han får en tryggare anställning och att han får arbeta med det som han är utbildad till. Motiverande faktorer för Filip är ett självständigt och flexibelt arbete, möjlighet till utveckling och lärande, den sociala gemenskapen samt företagskulturen. Alla dessa behov får han tillfredsställda på IKEA. Han tror att hemmavärlden kommer att ta en större plats när han blir äldre och får barn. Då blir anställningstrygghet, den ekonomiska tryggheten samt flexibiliteten ännu viktigare. Filip värderar framförallt immateriella belöningar såsom beröm, feedback och befordran. Lönen spelar inte någon större roll för honom. Belöningar bör enligt Filip fördelas individuellt. Han behöver inte ha någon direkt koppling mellan utförd prestation och belöning.

## **5.2. Medarbetare 2**

Vi har valt att kalla denna medarbetare för Ebba.

### **5.2.1. Inställning till IKEA**

#### **Ebbas bild av IKEA**

Ebba sökte sig till IKEA för att hon hade fått ett gott intryck av företaget under sin utbildningstid då IKEA fungerade som partnerföretag. Ebbas bild av IKEA innan hon började där, var att det fanns oändliga möjligheter och att IKEA är ett företag som tar hand om de interna resurserna. Hon menar att IKEA hellre ser till det

interna än det externa vid rekryteringar om det går. Hon tyckte att det var spännande att det fanns möjlighet att jobba sig uppåt samt att arbeta utomlands. Denna bild stämmer väl överens med hur Ebba ser på IKEA idag, men hon menar att de vid rekryteringar mer ser till det externa idag än vad de gjorde då. Till skillnad från Filip's åsikt att IKEA var större än han trodde, anser Ebba att företaget känns mindre än vad det verkade innan hon började där. Det är färre beslutsfattare än vad hon då antog att det var.

### **För- och nackdelar med att arbeta på IKEA**

Ebba upplever att det är ett öppet klimat som råder inom IKEA och hon tycker att det är positivt att arbeta i Sverige som är hemlandet för IKEA. Hon tror att det bidrar till att det är lättare att relatera till företagets värderingar än om hon exempelvis hade arbetat i Japan eller USA. Ebba tycker att stämningen på IKEA kan variera beroende på vilken verksamhet, vilket varuhus och vilken avdelning som man arbetar på. Hon menar att den interna stämningen mycket beror på vem som är chef. Stämningen på hennes arbetsplats beskriver hon som energisk och att det finns många personer som vill, kan och gör mycket. Hon upplever att hon arbetar tillsammans med ett bra gäng. I likhet med Filip resonerar Ebba att det är positivt att få möjlighet att vara delaktig i och lära sig mycket om olika delar samt att få växa inom företaget.

Ebba uttrycker sig så här om en av nackdelarna med att arbeta på IKEA:

Men det är också en ... som konsumerar dig i den meningen att du dedikerar hela ditt liv till det. Det ger inte utrymme till stor fritid om du vill bli chef. Men vill du bli chef på IKEA så är det ... då får du satsa allt.

Hon menar att det är långa arbetstider, kanske inte officiellt, men eftersom det är mycket att göra, upplever hon att det är ett nödvändigt ont. Hon tycker att det är en dålig gräns mellan arbete och fritid. Det krävs enligt henne att man ska arbeta oerhört mycket. Andra nackdelar är lönen. Precis som Filip tycker Ebba att lönerna generellt sett är ganska låga.

### **Avgörande faktorer för att stanna kvar inom företaget**

Den mest avgörande faktorn för att Ebba ska stanna kvar inom IKEA är att hon känner en viss frihet och har möjlighet att styra över sin egen tid. Hon tycker också att det är viktigt att företaget hon arbetar på har en slags ”mänsklig approach”, det vill säga att företaget möjliggör för medarbetarna att ha en balans mellan arbete och fritid. Andra relevanta faktorer för att Ebba ska stanna kvar är att hon får ha fascinerande uppgifter och att det finns spännande möjligheter.

### **5.2.2. Vad skapar arbetsmotivation?**

Ebba motiveras framförallt av personliga möten och uppbackning. Hon tycker också att det är viktigt att känna sig involverad i olika sammanhang. Lönen blir således sekundär gällande hennes motivation. Precis som Filip anser Ebba att gemenskapen spelar en avgörande roll för hennes motivation. Det bidrar till att hon orkar kämpa på när det blir lite motigt. För att Ebba ska känna arbetstillfredsställelse behöver hon känna att hon når uppsatta mål och att det faktiskt finns möjlighet att avsluta något som man påbörjat. Det är även av

betydelse att personalen trivs, eftersom arbetet då fungerar bättre. Beträffande arbetsuppgifternas utformning vill hon ha möjlighet att kunna lösa dem inom den schemalagda tidsperioden. Hon vill undvika att känna sig otillräcklig, vilket är en stor risk när det är ett stressigt tempo. Hon menar att personalen kan bli lidande vid sådana tillfällen. Speciellt om man har en ledande position med något slags personalansvar.

Ebba anser i likhet med Filip att IKEAs företagskultur har en stark inverkan på de anställdas arbetsmotivation. Hon menar att det är ett starkt verktyg som gör att folk är redo att jobba mycket. De flesta ställer oftast upp när det behövs.

Till skillnad från Filip tror Ebba att det hon motiveras av idag förmodligen kommer att bestå. Hon anser sig själv vara motiverad av ganska mänskliga faktorer som inte nödvändigtvis är kopplade till åldern, det vill säga att man trivs och att man har ett gott samarbete med sina kollegor. Sådana faktorer är enligt henne ganska allmängiltiga i hela ens liv. Emellertid skulle hon möjligtvis bli mer fokuserad på att uppnå andra mål och att vissa delar skulle bli mindre viktiga. Hon hade dock svårigheter att specificera vilka delar. Hon tror i alla fall att hon mer kommer att se till affärsmässiga mål, eftersom hon i framtiden förmodligen kommer att ha en högre position.

Ebba anser att det är viktigt med en balans i livet och man ska inte underskatta sin fritid. För att göra ett bra jobb måste man ha en bra fritid. Hon tror att det gäller för de flesta. Hon nämner emellertid hur svårt det är att hitta den balansen på grund av att det inte finns tillräckligt med tid. Hon är medveten om att hon måste ta tag i det så småningom. Hon kan acceptera toppar, men det kan inte fortsätta så här under en längre tid.

### **5.2.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen?**

Ebba tycker precis som Filip att immateriella belöningar är mest motiverande. Det är viktigt att känna att man kommer någonstans och får nya utmaningar. Hon nämner befordran som en typ av belöning som hon uppskattar. Också lönen spelar stor roll för Ebba, framförallt för möjligheten att ha ett bra liv utanför arbetet. Hon säger dock att den belöningen är svår att få till stånd när man jobbar på IKEA. Hon säger följande om lörens roll:

[...] en för liten lön stör ju folk, alltså det gör ju att man tappar motivationen. Men om det en jättehög lön tror jag inte påverkar så mycket. Har man en löjligt låg så förstör det motivationen, men om man har en medel till hög, gör dig kanske inte någon större skillnad.

Hon tycker att belöningar ska fördelas individuellt, eftersom den enskilde behöver känna att han/hon är duktigare än sin kollega och därför får mer betalt. Hon anser också att de som inte anstränger sig lika mycket ska ha mindre betalt. För att medarbetaren ska kunna känna motivation, ska han/hon kunna påverka sina prestationer och därigenom även den utdelade belöningen. Hon tycker att belöningar såsom årsbonus och träningsmöjligheter borde fördelas kollektivt för att det ska finnas en viss rättvisa. Hon menar att alla förtjänar den typen av belöningar eftersom alla arbetar mot samma mål. Att fördela sådana belöningar individuellt skulle enbart skapa dålig stämning. Ebba tillägger att IKEAs tanke är



att alla ska vara lika i grunden. Dessutom tycker hon att den årliga bonusen är ett kul inslag.

I motsats till Filip anser Ebba att olika typer av belöningar bör delas ut direkt i anslutning till utförd prestation. Annars finns det en risk att man glömmer vilken prestation det gäller. Hon lägger till att kopplingen oftast saknas i verkligheten.

#### **5.2.4. Viktigast för Ebba**

Ebba fick ett gott intryck av IKEA under sin utbildningstid. Hon förstod att det fanns oändliga möjligheter inom IKEA som medarbetare. Hon tycker att det är positivt att hon kan arbeta sig uppåt inom IKEA samt att hon kan arbeta utomlands. Ebba tycker att det är bra att det är ett öppet klimat, att stämningen är energisk samt att det finns en möjlighet att vara delaktig och att lära sig nya saker. Som nackdelar nämner Ebba långa arbetsdagar, att det är en dålig gräns mellan arbete och fritid samt lönen. I likhet med Filip uppskattar Ebba självständighet, flexibilitet, att företaget tar hand om de anställda samt fascinerande arbetsuppgifter. Hon motiveras av personliga möten, uppbackning, den sociala gemenskapen och företagskulturen samt att nå uppsatta mål och få avslut. Ebba tror att hennes motivationsfaktorer kommer att bestå i framtiden, då hon själv säger att hon motiveras av relativt mänskliga faktorer. Hon anser att det är viktigt med balans i livet och att man inte underskattar sin fritid. Ebba uppskattar främst, precis som Filip, immateriella belöningar såsom utveckling, utmaningar och befordran. Även lönen spelar en viss roll för Ebba. Belöningar ska enligt Ebba fördelas individuellt och det är viktigt att belöningen sker i direkt anslutning till utförd prestation.

### **5.3. Medarbetare 3**

Denna medarbetare kallar vi för Tobias.

#### **5.3.1. Inställning till IKEA**

##### **Tobias bild av IKEA**

Tobias hade ingen tydlig bild av IKEA innan han började på företaget. Han sökte till IKEA eftersom han trots allt visste att det var ett populärt företag och att många ville arbeta där. Förutom detta blev han påverkad av sin kompis som för tillfället arbetade på IKEA och trivdes enormt bra. Medan Filip och Ebba förvånades över IKEA storlek, blev Tobias överraskad av andra faktorer såsom hur bra det var i verkligheten. Det var många aspekter som överträffade hans förväntningar.

##### **För- och nackdelar med att arbeta på IKEA**

Fördelarna som Tobias nämner med att arbeta på IKEA är arbetstiderna, personlig utveckling, trevliga kollegor, intressanta utmaningar samt stabiliteten och tryggheten att ha en tillsvidareanställning. En ytterligare fördel är den goda stämningen som råder. Vidare menar han att det är positivt att IKEA arbetar aktivt och målinriktat med att stämna av att varje individ utvecklas i den riktning de önskar.

När det gäller nackdelar, nämner även Tobias att löneutveckling inte är den bästa och detta tycker han inte känns alltför upplyftande. Han menar också att det är mycket negativt att det inte finns klarhet gällande vad som händer när han kommer hem om han skulle välja att arbeta utomlands inom IKEA under några år. Han vill inte sätta sin familjs trygghet på spel, utan han vill veta att han har ett jobb att komma tillbaka till. I nuläget känner han sig väldigt osäker kring detta.

En annan nackdel som han nämner är IKEAs kostnadsmedvetenhet. Han upplever det som negativt att företaget har hårda sparkrav och att allting ska ske mycket snabbare och mycket billigare. Han menar att för att det ska bli billigare måste ett mindre antal personer hantera en större arbetsmängd. Detta upplevs som jobbigt av både honom och andra, men många ställer upp på det med glädje ändå. Tobias är osäker på varför de gör det, men han spekulerar i om det kan vara någon slags solidaritet och vi-känsla som ligger bakom det. Han menar att det kan vara farligt att luta sig tillbaka och tro att personalen är villig att ställa upp på orimliga villkor bara för att man tar hand om personalen i övrigt. Ytterligare en nackdel som Tobias berättar om är avsaknaden av förskottssemester. Det stör honom väldigt mycket i nuläget.

Något annat som Tobias tycker behöver förändras är IT-systemet. Han uttrycker sig så här:

Det är från 70-tal känns det som. Man skulle kunna jobba mer effektivt och få mer vettiga saker gjort. [...] Man behöver inte jobba på det här sättet. Andra företag som har modernare system har mer tid för större och viktigare frågor. [...] Det är en nackdel med Ikea ... inte någon spjutspetsig teknik, men det behöver inte heller vara några rester från 70-talet. Men där är man helt fel på det. Absolut. [...] Det finns massor med pengar att spara med smartare system. Det kostar för mycket pengar och man ser kostnader i början och man har svårt att räkna ut vad vinsten blir, men hela tiden ... man effektiviserar ju för att spara pengar. Det har man ju sett att alla tekniska framsteg har sparat tid och effektiviserat.

### **Avgörande faktorer för att stanna kvar inom företaget**

Tobias svarar följande på frågan om det finns något som skulle locka honom från IKEA:

Seriöst då utan att tänka på några sjukt högre löner ... i dagsläget nej, om ett år ... Jag känner att jag håller på att utvecklas och jag jobbar ju med min egen skola kan man säga, så att just nu lyfter man inte mig härifrån.

Tobias menar dock att det finns massor med faktorer som kan lyfta honom därifrån om ett år när han känner att han har lärt sig mer. Det kan vara en högre lön, personalansvar, ett annat utvecklande arbete och ett större ansvar. Han poängterar emellertid att det måste vara ett stabilt företag som verkar inom en varaktig bransch.

### **5.3.2. Vad skapar arbetsmotivation?**

För Tobias innebär arbetet på IKEA ett steg ner karriärmässigt, men han upplever att det finns mycket annat som motiverar honom i hans nuvarande arbetssituation.

Trots att arbetsuppgifterna inte alltid är de mest krävande och givande, känner han att personlig utveckling och den sociala gemenskapen väger upp dessa aspekter. Han säger att han motiveras av tuffa och utmanande arbetsuppgifter. Han menar att han har fått en otrolig möjlighet att förbättra sina svaga sidor och förstärka sina starka sidor. Det är positivt att han kan välja i vilken takt han ska utvecklas. En stor del av hans motivation kommer genom hans chef. Han tycker att han är otroligt inspirerande och fantastiskt duktig och detta stimulerar honom fullständigt. Vidare motiveras han av den trygghet och stabilitet som IKEA erbjuder samt det faktum att företaget tillfredsställer de behov som han har.

Tobias menar att företagskulturen har ett mycket motiverande verkan om den är genuin. Han poängterar att det finns företag som lovar mycket i sin personalidé, men som inte lever upp till sina löften. Vidare berättar han att IKEA är trovärdig i sin personalidé och han tycker att företagskulturen känns äkta. Det är även viktigt för honom att chefen fungerar som kulturbärare. Han känner sig således motiverad av kulturen, eftersom han är så nöjd med sin chef och det sätt kulturen förmedlas på.

Tobias tror att arbetsinnehållet kommer att bli viktigare i takt med att han blir äldre. Han tror att han i framtiden kommer att kräva mer utmaningar eller som han uttrycker sig "använda hjärnan" mer. Han känner att stabiliteten är viktig nu när hans barn är små, men att den faktorns betydelse minskar när barnen blir större. Då tror han att han kan jobba mer och på andra tider. Idag är det viktigt att han har flexitid och kan komma och gå när han vill. Han kan definitivt inte arbeta mer än 40 timmar i veckan, men om åtta till tio år klarar barnen sig själva och då blir det kanske helt annorlunda.

Tobias anser att det är oerhört viktigt att ha en balans mellan arbete och fritid. Han nämner att han under en viss period i livet har arbetat väldigt mycket och att han nu i efterhand upplever det som helt värdelöst. I nuläget vill han ha tid över för att ladda batterierna och ägna sig åt sin familj och sina egna behov. Han vill inte missa någonting under sina barns uppväxt. Han tycker att han missar tillräckligt bara för att han jobbar 40 timmar i veckan. Han säger att han har fått helt andra värderingar sedan han fick barn.

### **5.3.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen?**

Till skillnad från Filip och Ebba motiveras Tobias av finansiella belöningar såsom lön och bonuslön. På nästa plats kommer utvecklingsmöjligheter. Han menar att när hans trygghetsbehov är avklarade, såsom möjlighet att betala räkningar, blir utveckling och högre lön de belöningar som blir viktigast. Tobias uppskattar även småsaker som billig lunch, gratis fika, frukt, personalrabatter samt arbetskläder.

Tobias tycker i likhet med Filip och Ebba att det är viktigt att individuella prestationer belönas, men samtidigt nämner han också att teamets insats också är av betydelse och bör därför premieras. Han menar att det emellertid är svårt att få ett individuellt baserat belöningsystem att fungera, då det är omöjligt att värdera vem som gör vad. Det skulle i så fall behövas ohyggligt tydliga riktlinjer.

Tobias säger att tidpunkten för belöningen inte har någon större betydelse, men samtidigt tycker han att det är trevligt att få en årlig bonus vid jul.

#### **5.3.4. Viktigast för Tobias**

Tobias hade ingen tydlig bild av IKEA innan han började arbeta där. Emellertid visste han att det var ett populärt företag för arbetstagare. Han blev överraskad över hur bra det var i verkligheten. Han nämner följande faktorer som fördelar med att arbeta på IKEA: arbetstiderna, personlig utveckling, trevliga kollegor, intressanta utmaningar, den goda stämningen samt stabiliteten och tryggheten. Dessa faktorer är avgörande för Tobias trivsel. Precis som Filip och Ebba anger Tobias lönen som en nackdel med att arbeta på IKEA. Tobias tillägger även IKEAs kostnadsmedvetenhet som en nackdel. Förutom ovanstående fördelar motiveras Tobias av den sociala gemenskapen, sin chef och företagskulturen. Han tror att arbetsinnehållet blir viktigare i takt med att han blir äldre medan behovet av flexibilitet och stabilitet troligtvis minskar. I nuläget är det oerhört viktigt för honom att ha en balans mellan arbete och fritid. Tobias föredrar till skillnad från Filip och Ebba materiella belöningar såsom lön och bonuslön. Han tycker att belöningar ska ske i både individuell och kollektiv form. Kopplingen mellan utförd prestation och belöning spelar inte någon roll.

### **5.4. Medarbetare 4**

Vi kallar denna medarbetare för Sara.

#### **5.4.1. Inställning till IKEA**

##### **Saras bild av IKEA**

Sara började arbeta på IKEA av en tillfällighet. Hon ville arbeta utomlands och det var framförallt för att lära sig ett annat språk som gjorde att hon sökte sig till IKEA. Till skillnad från Filip hade Sara en relativt negativ bild av IKEA innan hon började på företaget. Hon hade en föreställning om att företaget var snålt mot de anställda samt det klassiska att det fanns vissa regler. Exempelvis att man inte får ha slips eller kavaj. Emellertid var en del av bilden positiv på så sätt att IKEA finns över hela världen och det därav finns stora jobbomgångar. Således var hon inte så förtjust i IKEA, utan blev biten när hon väl började där och det var då bilden av IKEA förbättrades. Sara resonerar vidare att hon blev tagen av kulturen och mentaliteten. Hon tyckte att det var positivt att hon fick möjlighet att kombinera de arbetsområden som hon brinner för. Det fanns många olika funktioner och hon tänkte att det vore lustigt att inte hitta något som hon skulle passa för.

##### **För- och nackdelar med att arbeta på IKEA**

Enligt Sara finns det många fördelar med att arbeta på IKEA. Det är självständigt genom att man får uppgifter som man kan lösa på olika sätt. Sara tycker som Filip att det är positivt att det är många olika personligheter som arbetar tillsammans. Hon tycker att hon dagligen ställs inför många problem, vilket hon upplever som givande. Hon anser även att det är bra med många olika chefer. Hon upplever att hon får arbeta med att utveckla människor, vilket är ett av hennes intressen.

Samtidigt får hon lära sig mycket om hela verksamheten, vilket hon anser är en bra erfarenhet både för ett fortsatt arbete inom IKEA och utanför. En annan fördel med att arbeta på IKEA är den sociala bekantskapskretsen som hon upplever att hon har fått. Det är positivt att man kan skaffa sig vänner både inom Sverige och utomlands. Vidare tycker hon att det finns en trygghet med att arbeta på IKEA, eftersom företaget troligtvis kommer att finnas så länge hon lever. Sara nämner även att IKEA är bra på att hjälpa till att ordna jobbmöjligheter för de anställdas respektive vid behov.

Sara anser precis som Filip att IKEA emellanåt är för demokratiskt genom att det är många beslutsfattare. Detta upplever hon som jobbigt, då det tar lång tid att driva igenom ärenden. Hon menar som tidigare nämnda intervjupersoner att lönerna är relativt låga inom varuhuset, vilket gör att hon förmodligen i framtiden kommer att söka sig utanför den enheten. Detta för att kunna försörja sin familj och spara lite pengar. En annan nackdel enligt Sara är risken för övertid. Detta upplevde även Ebba som jobbigt. Hon upplever att det finns mycket att ta tag i och därför kan det bli långa dagar. Hon nämner även risken för att bli ”brännmärkt” om hon på något sätt skulle hamna i konflikt med någon eller helt enkelt genom att missköta sig. Detta är dock inget som hon själv har råkat ut för.

#### **Avgörande faktorer för att stanna kvar inom företaget**

För att Sara ska känna sig motiverad att stanna kvar inom IKEA, vill hon i likhet med Filip ständigt utvecklas och veta att hennes kompetens tillvaratas. Hon tycker även att det är viktigt att det uppstår en slags kontakt mellan henne och företaget. Vidare vill hon tro på företagets koncept och dess värderingar.

#### **5.4.2. Vad skapar arbetsmotivation?**

Det är viktigt för Sara att företaget har en långsiktig plan för varje enskild medarbetare. Hon menar att hon inte vill arbeta inom ett företag där hon får en bra position utan utvecklingsmöjligheter. Sara vill inte heller känna sig bunden till företaget, utan hon vill veta att företaget kan klara sig utan henne om hon skulle behöva vara ledig under en period. En annan motivationsfaktor som även andra har nämnt är den sociala gemenskapen. Hon tycker att det är viktigt för trivseln att omges av ärliga människor samt att ”rävspel” inte förekommer.

När det gäller arbetsuppgifternas utformning vill Sara gärna ha en blandning av rutinuppgifter och uppgifter där hon kan styra och bestämma som hon vill. Det sistnämnda är viktigt för att hon ska kunna få utveckla, vara innovativ och komma med nya idéer.

Hon anser att IKEAs företagskultur är motiverande och tror att hon även kommer att känna så om tio, tjugo år. Sara tror att det motiverar mycket att finnas till för gemene man, det vill säga att kunna erbjuda möbler till alla. Hon menar att det finns både för- och nackdelar med företag som har en stark kultur. Det skapar en stark tillhörighet och det är motiverande för de anställda att ha en social gemenskap. Hon menar också att det ger en viss status och hon beskriver det så här:

Om jag jobbar som en medarbetare, en vanlig säljare på någon butik så är det så där kul, någon frågar vad gör du ... jag jobbar på Hemköp och då tänker de vad hände med dig? Varför blev det så, ungefär? Medans om du bara är en vanlig medarbetare, men kanske jobbar på IKEA ... om du testat att åka till Ryssland eller till Malmö eller gör någonting annat ... det finns alltid något sådant spännande, det ger lite mer status upp till en viss nivå. Men samtidigt, är du rejält utbildad och har kompisar som tjänar dubbelt så mycket, så är det liksom varför jobbar du där, då är det tvärtom istället.

Sara tror i likhet med flera andra att motivationsfaktorerna förändras när man blir äldre. Hon menar att det beror på om man är ensamstående eller har sambo och barn. Hon tror även att man blir mer beroende av trygghet och att man blir mindre flyttbar. Idag har hon inget emot att ta risker och chanser, det mesta brukar lösa sig. När man blir äldre blir man emellertid mer snäv och kräsen och tänker på att man vet vad man har, men inte vad man får.

Sara föredrar ett öppet förhållande mellan arbete och fritid. Hon vill gärna väva ihop dem båda, eftersom hon har många vänner inom IKEA. Enligt henne själv är hon ingen "sju till fyra människa" som strikt måste gå när klockan är fyra, utan hon nämner att hon vill vara viktigare och känna sig mer behövd än så. Istället arbetar hon gärna exempelvis tolv timmar ena dagen och fyra timmar nästa. Sara tycker att det är viktigt att hon emellanåt helt kan koppla av och inte tänka på IKEA.

### **5.4.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen?**

Sara uttrycker sig på följande sätt om belöningar:

Initialt är belöningen mer kopplad till glada tillrop, om man kan säga så. Men jag tror att på sikt så vill man ha mer belöning i rena pengar liksom. Att för mig i början nu ... man behöver få en bekräftelse på att man gör rätt saker, att det funkar, att man är på rätt väg och så vidare. Men sedan allteftersom man tar ett lån på någon villa, har barn och så vidare så vill man ha belöning ... för då har man fått den där belöningen att man vet att man är okej, man är på rätt håll och då vill man ha båda och mera. Mer pengamässigt också.

Följaktligen tycker Sara att de belöningar som är motiverande kommer att förändra sig med åren. Idag ligger betoningen på immateriella belöningar såsom uppskattning och bekräftelse, medan betoningen då kommer att ligga på det finansiella i form av en ekonomisk trygghet.

Sara talar om ett nytt belöningssystem som diskuteras inom IKEA där en viss procent av lönen ska vara individuellt baserad. Hennes åsikt är att det inte är lönt på låga löner, utan hon vill hellre se att den månatliga lönen är högre. Hon är osäker på vad hon tycker om den bonus som delas ut årligen om varuhuset har nått sina försäljningsmål. Sara menar att det finns en risk att den årliga bonusen tas för given och blir den inte utdelad, blir det en negativ respons istället. Hon föredrar därför individuellt baserade belöningar, men nämner att det är svårt inom IKEA, då det skulle innebära en alltför stor fokusering på den enskilde individen.

#### **5.4.4. Viktigast för Sara**

Sara hade en relativt negativ bild av IKEA innan hon började där, men bilden förbättrades och hon blev tagen av företagets kultur och mentalitet. Hon tycker i likhet med Tobias och Ebba att det är positivt att IKEA finns över hela världen, då det ger stora arbetsmöjligheter. Fördelar som Sara nämner är att hon dagligen ställs inför många problem, att hon får lära sig mycket och utveckla andra människor samt den trygghet som hon får genom att arbeta på IKEA. Sara tycker att det är negativt att företaget är demokratiskt, då det tar lång tid att driva igenom ärenden. Lönen och arbetstiderna är två andra nackdelar. Det är även viktigt att det uppstår en kontakt mellan henne och företaget samt att hon kan tro på företagets värderingar. Sara motiveras av möjligheten att utvecklas och påverka, att företaget har en långsiktig plan för varje medarbetare samt den sociala gemenskapen och företagskulturen. Hon tror i likhet med bland annat Filip att motivationsfaktorerna kommer att förändras när hon blir äldre. Förmodligen blir hon då mindre flexibel och mer beroende av trygghet. Sara föredrar immateriella belöningar, medan hon tror att finansiella blir viktigare ju äldre hon blir. Hon vill helst se att belöningarna fördelas individuellt.

### **5.5. Medarbetare 5**

Vi kallar denna medarbetare för Joakim.

#### **5.5.1. Inställning till IKEA**

##### **Joakims bild av IKEA**

Joakim valde att börja arbeta på IKEA då han hade fått en positiv bild av en bekant till honom som arbetade där. Hans bild av IKEA var att de tillverkar billiga möbler och att alla har råd att köpa dem. Uppfattning han hade var att det är ett småländskt företag som har bra värderingar. Han poängterar även i likhet med Sara att företaget finns överallt i världen. Han säger att hans bild av IKEA till stor del beror på den information som han har fått via arbetsmarknadsdagar. Även media har påverkat hans första bild av IKEA. Joakim menar att den bilden på många sätt stämde överens. Det är både bra och dåliga saker som har framkommit efter att han började jobba där, men mestadels är allting bättre än den bilden han hade innan, precis som Tobias tycker.

##### **För- och nackdelar med att arbeta på IKEA**

I likhet med tidigare svar tycker Joakim att IKEA erbjuder otroliga utvecklingsmöjligheter och ett bra arbetsklimat med trevliga och enkla människor. Han anser även att jobbet är otroligt roligt, vilket gör att han skulle kunna arbeta hur mycket som helst. Joakim tycker att stämningen oftast är god, vilket i nuläget beror på att IKEAs försäljning går bra. Joakim uppskattar att IKEA har väldigt bra värderingar, att ledarna är bra föredömen, att det är en platt organisation samt att det är en avslappnad stil. Han tycker att det är väldigt lätt att stå för IKEAs värderingar. Han poängterar att människan är väldigt viktig, man blir inte illa behandlad som man kanske kan bli på andra företag.

Enligt Joakim finns det inga nackdelar med att arbeta på IKEA.

### **Avgörande faktorer för att stanna kvar inom företaget**

Joakim tycker att själva jobbet, arbetskamraterna och utveckling är de mest avgörande faktorerna för att han ska stanna kvar inom företaget. Han poängterar att dessa faktorer är väldigt viktiga för hans del.

#### **5.5.2. Vad skapar arbetsmotivation?**

Joakim motiveras framförallt av sina arbetsuppgifter och av möjligheten att utvecklas. Han vill även tro på affärsidén och produkterna som företaget säljer. Andra motiverande faktorer är utrymme för eget ansvar, dock med vissa riktlinjer, samt att han får arbeta inom de områden som han är intresserad av. Vidare nämner han som många andra att en bra arbetsstämning alltid är motiverande. Om hans kollegor är nöjda, känner han också tillfredsställelse. Förutom detta är det viktigt för Joakim att nå dem mål som finns uppsatta och att han hinner utföra sina arbetsuppgifter inom utsatt tidsram för att undvika stress. Joakim nämner att lönen inte har speciellt motiverande betydelse för honom. Den kommer på fjärde plats efter faktorer såsom utveckling, uppskattning och uppmärksamhet. Joakim berättar att det inte är för lönen skull som han arbetar på IKEA. Han menar att IKEA är fel arbetsgivare om man är ute efter en hög lön.

Precis som många andra menar han att IKEAs företagskultur påverkar motivationen mycket. Han gillar den prestigelöshet som råder och att det inte finns några skillnader mellan medarbetare på olika nivåer. Enligt Joakim är alla värderingar ständigt närvarande genom att dem används för att leda och utveckla alla medarbetare. För honom är det väldigt motiverande.

En motivationsfaktor som Joakim tror blir viktigare med tiden är trygghet rent finansiellt och anställningsmässigt. Med detta menar han att han vill känna sig trygg i sin arbetsroll samt ha ett tryggt anställningsavtal. Precis som Sara vill Joakim arbeta på ett företag som han vet kommer att finnas under en lång tid. Annars menar han att motivationsfaktorer såsom utvecklingsmöjligheter förmodligen kommer att förbli desamma.

Joakim anser att det är väsentligt att det finns en balans mellan arbete och fritid. Han tror att den roll som arbetet har beror på i vilken fas i livet man befinner sig, men att balansen blir viktigare ju äldre han blir och speciellt om han får barn. Just nu lägger han mycket fokus på arbetet och mindre på fritiden, vilket han tror beror på att han precis har börjat arbeta. Han tycker att det är ganska naturligt att han i nuläget vill utvecklas och har bråttom att komma framåt. När han väl är trygg i sin arbetsroll och har hittat rätt position, är det lättare att hitta rätt balans i livet. Trots hans resonemang önskar han lite mer tid för att unna sig att göra saker och när han väl är ledig vill han koppla av ordentligt.

#### **5.5.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen?**

Eftersom Joakim upplever utveckling som motiverande, tycker han att det är den bästa belöningen. Han uppskattar även att de anställda får smörgåsar, frukt och kaffe samt att de har möjlighet att träna på arbetstid. Precis som Ebba tycker Joakim att årsbonusen är en trevlig belöning.



Joakim tycker precis som Tobias att belöningar ska fördelas både individuellt och kollektivt. Kollektiva belöningar är bra för teamkänslan, medan en individuell belöning fungerar som en morot för den enskilde anställda.

Han tycker att immateriella belöningar såsom beröm och feedback bör ske löpande, medan materiella belöningar i form av bonus kan delas ut en gång om året. Det viktigaste enligt Joakim är att det sker en uppföljning så att han vet hur han ligger till. På ett företag som IKEA med många olika enheter är det lätt att belöningsystemet kan bli orättvist. Dessa skillnader borde enligt honom jämnas ut.

#### **5.5.4. Viktigast för Joakim**

Joakim hade en positiv bild av IKEA innan han började där. Han tycker precis som Tobias, Ebba och Sara att det är bra att företaget finns i hela världen. Joakim anser att fördelarna med att arbeta på IKEA är utvecklingsmöjligheterna, ett bra och givande arbetsklimat, att företaget har bra värderingar samt att ledarna är bra föredömen. Till skillnad från Filip anser Joakim att IKEA är en platt och decentraliserad organisation. Joakim tycker inte att det finns några nackdelar med att arbeta på IKEA. Han motiveras framförallt av sina arbetsuppgifter, de utvecklingsmöjligheter som han även nämner som en av fördelarna, eget ansvar, att nå uppsatta mål samt av företagskulturen och den goda stämningen. Två motivationsfaktorer som han tror blir viktigare med åldern är den ekonomiska tryggheten och anställningstryggheten. Han anser att det blir viktigare när han blir äldre att han har en balans mellan arbete och fritid. I nuläget spelar det inte någon större roll. Joakim vill helst ha immateriella belöningar. Han tycker precis som Tobias att belöningar ska fördelas både individuellt och kollektivt. Immateriella belöningar bör, enligt honom ske löpande, medan materiella belöningar kan delas ut en gång om året.

## **5.6. Medarbetare 6**

Vi kallar denna medarbetare för Annika.

### **5.6.1. Inställning till IKEA**

#### **Annikas bild av IKEA**

Annika valde att söka sig till IKEA efter att ha haft kontakt med företaget via arbetsmarknadsdagar och då hon fått en positiv bild av företaget genom en bekant. Bilden som Annika hade av IKEA var att det var en platt och väldigt decentraliserad organisation med stort fokus på medarbetarna. Hon tycker i likhet med Sara och Ebba att IKEA var tilltalande, då företaget finns i nästan varje land. Delvis stämde den bilden överens med den som hon har idag av IKEA. Hon menar att vissa delar av IKEA är decentraliserade, medan andra fortfarande är väldigt toppstyrda.

#### **För- och nackdelar med att arbeta på IKEA**

Annika tycker att det är positivt att hon har ett stort handlingsutrymme och frihet inom sitt arbetsområde. Hon tycker att det är positivt att hon har ett stort ansvar.

Hon menar att det finns möjlighet att i stort sett göra vad man vill bara det finns en tanke bakom handlingen och man kan motivera den. Annika upplever att det är en bra stämning på hennes arbetsplats. Detta överensstämmer med vad övriga intervjupersoner säger om gemenskapen. Annika anser i likhet med Ebba att det är många som är sugna att ta för sig och verkligen har allas bästa i intresse.

En stor nackdel enligt Annika är de arbetstider som finns för de som arbetar inom varuhusorganisationen. Samtidigt menar hon att det vägs upp av den erfarenhet som hon får genom att arbeta där.

### **Avgörande faktorer för att stanna kvar inom företaget**

För att Annika ska stanna kvar inom IKEA, vill hon fortsättningsvis ha möjlighet att arbeta utomlands. Det är även avgörande att det händer mycket och att nya möjligheter hela tiden öppnas, exempelvis på andra varuhus i Sverige eller utomlands. Annika vill precis som Sara och Filip arbeta med det som hon är intresserad av.

### **5.6.2. Vad skapar arbetsmotivation?**

Precis som Ebba och Joakim tycker Annika att det är motiverande att arbeta mot fastställda mål. Hon tycker att det skulle vara väldigt motiverande att få vara delaktig i beslutsprocessen samt att kunna påverka och vara självständig i hur hon går tillväga för att nå sina fastställda mål. Således är arbetsuppgifternas utformning mest avgörande för hennes motivation. Även den sociala gemenskapen är oerhört viktigt för Annikas motivation. Detta resonemang är väldigt tydligt även hos andra intervjupersoner. Hon försöker alltid själv bidra till andras motivation genom att sprida glädje. Annika anser att det är väsentligt att man hjälps åt över gränserna för att arbetsklimatet ska fungera bra. Hon tycker att IKEAs personalidé, affärsidé och företagskultur är motiverande.

Även Annika tror att hennes motivationsdrivkrafter kommer att förändras när hon blir äldre. När man har barn och hus ser man saker och ting ur ett annat perspektiv. Idag är hon väldigt hungrig på att göra karriär, men hon tror att den faktorn kommer att bli mindre tydlig ju äldre hon blir. I framtiden tror hon att hon mer kommer att motiveras av finansiella medel.

Annika upplever att det kan vara svårt att hitta en balans mellan arbete och fritid, vilket hon säger till stor del beror på att hon har arbetet så pass kort tid. I nuläget är hon så fokuserad på att skapa bra resultat i arbetet, vilket gör att privatlivet blir lidande. Hon tror dock att hon med tiden kommer att lära sig att hitta den balansen. Hennes sambo brukar påminna henne om att sluta grubbla på arbetet på fritiden. Annika upplever att det är mycket positivt att hennes sambo inte arbetar inom IKEA, då företaget annars skulle ta alldeles för stor plats i hennes liv.

### **5.6.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen?**

Annika uppskattar att få belöningar i form av en muntlig bekräftelse på att hon har gjort något bra. Även feedback genom både positiv och negativ kritik vill hon ha regelbundet. Andra belöningar som hon anser är oerhört viktiga är befordran och avanceringsmöjligheter. Belöning i form av pengar ser hon inte som speciellt

attraktiva, utan hon föredrar den typen av immateriella belöningar som vi beskrivit ovan.

Annika anser att materiella belöningar bör fördelas kollektivt, eftersom det är alla som bidrar till att ett varuhus fungerar. Muntlig belöning såsom bekräftelse och feedback ska enligt Annika vara individuell, då det annars kan skapa avundsjuka. Angående tidpunkten för belöningen tycker Annika följande:

[...] muntlig belöning kan komma direkt i anslutning så att man får bekräftelse att ... det har kanske inte gett utslag försäljningsmässigt med detsamma men att du har tänkt rätt här, det är bra initiativ att du ... vi tror också att det är rätt. Så du behöver inte ha visat resultatet därför tycker jag att det kan vara både under tiden och direkt i anslutning efter att det har blivit ett bra resultat. Inte senare, inte för lång tid efter för att då kanske... vad sjutton, fick jag inte reda på det, tyckte de inte att det här var bra? Man går och grubblar. Ju fortare desto bättre.

#### **5.6.4. Viktigast för Annika**

Bilden som Annika hade av IKEA var att det var en platt och decentraliserad organisation med stor fokus på medarbetaren. Hon tycker i likhet med Sara och Ebba att det var bra att företaget finns i hela världen. Annika tycker att det är positivt att hon har ett stort handlingsutrymme och ett stort ansvar. En nackdel som hon nämner är arbetstiderna. Hon motiveras av att det händer mycket hela tiden samt att nya möjligheter ständigt öppnas. Andra motivationsfaktorer är att arbeta mot fastställda mål, att få vara delaktig, den sociala gemenskapen och företagets kultur och personalidé. Hon vill precis som Sara och Filip arbeta med det som hon är intresserad av. Annika tror att hennes motivationsdrivkrafter kommer att förändras i samband med att hon blir äldre och skaffar barn. I nuläget anser hon att det är svårt att hitta en balans mellan arbete och fritid, vilket hon tror beror på att hon är fokuserad på arbetet och är hungrig på att göra karriär. Hon föredrar immateriella belöningar såsom feedback, muntlig bekräftelse och befordran. Annika anser att materiella belöningar ska fördelas kollektivt och immateriella individuellt. Hon tycker att den muntliga belöningen ska komma i direkt anslutning till utfört arbete.

### **5.7. Medarbetare 7**

Denna medarbetare kallar vi för Markus.

#### **5.7.1. Inställning till IKEA**

##### **Markus bild av IKEA**

Markus bild av IKEA innan han påbörjade sin anställning där, var att företaget är en attraktiv arbetsgivare, att det finns oändliga möjligheter att utvecklas, att de är personalmedvetna samt att de erbjuder personalen stimulerande arbetsuppgifter. Dessa faktorer bidrog till att Markus valde att söka sig till IKEA. Han såg företaget framförallt ur ett yrkesmässigt perspektiv. Markus hade ingen aning om vilket löneläge som fanns inom företaget. När han väl kom till IKEA blev han förvånad över hur familjär stämningen var. Han blev direkt en självklar del i

gänget. Precis som Tobias, Sara och Joakim blev Markus förvånad över hur bra allting var i verkligheten.

### **För- och nackdelar med att arbeta på IKEA**

De faktorer som lockade Markus till IKEA är desamma som han idag ser som fördelar med att arbeta på IKEA, det vill säga utvecklingsmöjligheter och givande arbetsuppgifter. Markus nämner att en nackdel kan vara att man blir hemmablind och trångsynt genom att man tycker att det inte finns någonting som är bättre än IKEA. Han poängterar att det är viktigt att vidga sina vyer för att kunna förbättra sig själv och det företag man arbetar på. Det är viktigt att inte tro att man är bäst. Även Markus nämner lönen som en nackdel med IKEA. Enligt honom är IKEA inte rätt arbetsplats om man söker ”ett jättefett lönekuvert”, eftersom företaget är uppbyggt på så sätt att de försöker att attrahera personal som motiveras av utveckling framför pengar. Självklart ska man enligt Markus inte arbeta gratis.

### **Avgörande faktorer för att stanna kvar inom företaget**

Markus tycker som flertalet andra intervjupersoner att stimulans och utveckling är avgörande faktorer för att han ska stanna kvar inom IKEA. Det är de faktorerna som tilltalar honom mest och han skulle inte tveka att byta arbetsgivare om han inte skulle få den stimulansen hos IKEA. Det är även mycket väsentligt för Markus att han kan stå för företagets värderingar.

### **5.7.2. Vad skapar arbetsmotivation?**

Markus känner sig motiverad av att det finns en bra stämning på arbetsplatsen och likaså möjligheten att hela tiden gå framåt. För att uppnå detta är det viktigt för honom att ständigt ha en dialog med sin chef. Idag blir han mycket motiverad av att hans chef hela tiden har en plan för honom så att han på så sätt vet i vilken riktning han utvecklas. Andra motivationsfaktorer är mycket ansvar i arbetsrollen, att företaget har en långsiktig syn på hans anställning samt att det ständigt finns en utvecklingspotential. Givetvis är den allmänna trivseln viktig också. Markus säger följande om hur han vill se att hans arbetsuppgifter ska vara utformade för att han ska känna sig motiverad att utföra dem:

De ska vara utformade så att man kan planera mycket själv, så att man kan bestämma lite grann själv hur man vill lägga upp, hur man vill genomföra det och mer ansvar då. De här rutinmässiga sakerna är ju inte de mest stimulerande [...] Det är ju en uppgift som man måste göra, men det är ju inte jättekul. Det ska vara en utmaning att man får en uppgift, lite mer allmän uppgift och att man sen själv får bestämma hur man ska lösa den på bästa sätt. Och få ansvar att lösa den själv. Så att man inte bara gör det administrativa och någon annan tar beslutet sen utan man fattar beslutet själv också.

Markus värderar således självständighet, frihet och eget ansvar i sin arbetssituation. Detta påpekar även övriga intervjupersoner.

Markus menar att han blir motiverad av företagskulturen, eftersom han tror på dess värderingar. Om han inte kan identifiera sig med kulturen, skulle det troligtvis få motsatt effekt. Då skulle han förmodligen inte tycka att det vore roligt att gå till jobbet. Han blir motiverad genom att han känner att andan ”lever” runt omkring honom.

Markus poängterar precis som många andra att hans motivationsfaktorer kan komma att se annorlunda ut när han blir äldre. Det som motiverar honom idag, kan mycket väl förändras i samband med att han skaffar hus och barn. Lönen kan då också bli mer avgörande i och med att man förmodligen drar på sig högre kostnader. Han tror att behovet av att utvecklas kommer att dämpas lite med åren, men att trivas på arbetet kommer nog alltid att vara lika viktigt.

Markus betonar vikten av att ha en balans i livet. Han menar att det inte får bli att man lever för att arbeta, utan man ska arbeta för att leva. Han känner dock att det är svårt att fullständigt komma ifrån IKEA, eftersom han umgås med övriga kollegor även på fritiden. Han tycker att det är betydelsefullt att ha någonting att göra på sin fritid, att ägna sig åt något helt annat som inte har någon anknytning till arbetet.

### **5.7.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen?**

Markus uppskattar i synnerhet feedback av olika slag, inte enbart från den egna chefen utan även från andra gruppchefer och kollegor. Han värderar högt det förtroende som han får när han vet att andra är nöjda med hans prestationer. Även befordran och vidareutveckling i form av exempelvis utbildning är belöningar som han tycker om att få. Givetvis tycker han att höjd lön är en bra belöning, men den typen av belöning får för honom kortsiktig effekt. Immateriella belöningar får enligt honom en mer långsiktig verkan. Markus tycker precis som många andra att den årliga premielönen är ett väldigt roligt inslag, men den stimulerar inte honom något nämnvärt i hans arbete. Den är mer ett tecken på att alla har varit duktiga och den säger inget specifikt om Markus prestation. Emellertid anser han att premielönen är orättvis, då den avsevärt kan skilja sig mellan olika varuhus. Han nämner också att det är svårt att relatera till individuella finansiella belöningar, eftersom det inte är aktuellt där Markus arbetar. Han upplever att finansiella belöningar snarare kan ge en motsatt effekt, det vill säga att situationen skulle bli mer hetsig och han därför skulle känna sig stressad. Han menar att det blir som att arbeta på provision. Det skulle ge honom blandade känslor om han ena gången får en belöning, men att den uteblir nästa. Vid det senare scenariot skulle han ifrågasätta vad han har gjort fel.

Markus anser trots sitt resonemang att belöningar ska fördelas individuellt, eftersom kollektivt utdelade belöningar inte skapar någon nämnvärd motivation. Kollektiva belöningar kan enligt Markus vara orättvisa genom att duktiga personer jämföras med mindre ambitiösa. Individuella belöningar är mer positiva, då den ökar påverkbarheten för den enskilde. Han tror även att individuella belöningar skulle skapa en slags tävlingsanda bland personalen, vilket enligt honom skulle råda mot IKEAs värderingar. Han resonerar så här:

[...] på IKEA är det ju att man ska dela med sig av all den kunskap man har och man ska hjälpa varandra framåt, så att alla ska bli lika duktiga och i en sådan situation blir det mer att jag har mer information, men kan inte säga till dig för att jag ska göra något bra av det. [...] Det är en som tar över kanske och man kör över andra för att nå det bästa målet. [...] Men visst, tävlingsinstinkt bör man ju ha ändå när man säljer och så, men mer en laganda i så fall.

Markus nämner andra förmåner som smörgås till fiket, frukt och träningsmöjligheter. Han tycker i likhet med andra att detta är positivt, men han menar att dessa förmåner kan tas för givna. Markus tror att det även kan finnas en annan nackdel med att ha den här typen av förmåner som en del av belöningssystemet. De personer som inte utnyttjar dem, kan känna att de inte får några förmåner alls. De vill kanske hellre ha en extra tusenlapp.

#### **5.7.4. Viktigast för Markus**

Markus bild av IKEA var att det var ett attraktivt företag som tar hand om sin personal. Fördelar som han nämner är utvecklingsmöjligheter och givande arbetsuppgifter. Markus anser att lönen är en av de mindre fördelaktiga sidorna med IKEA. Han motiveras av en god stämning, möjligheten att ständigt gå framåt, sin chef, ansvar, individanpassad kompetensplanering, frihet, självständighet samt företagskulturen. Markus tror att hans motivationsfaktorer kommer att se annorlunda ut i samband att han blir äldre och skaffar hus och barn. Lönen kan då också bli mer avgörande samtidigt som hans behov av att utvecklas förmodligen kommer att dämpas. Markus tycker att det är viktigt att ha en balans i livet. Han uppskattar immateriella belöningar såsom feedback av olika slag, befordran och vidareutveckling. Markus anser att belöningar bör fördelas individuellt.

### **5.8. Medarbetare 8**

Denna medarbetare kallar vi för Henrik.

#### **5.8.1. Inställning till IKEA**

##### **Henriks bild av IKEA**

Henrik valde IKEA som arbetsplats då han under sin studietid ville ha ett extraarbete. I likhet med Tobias var Henriks kännedom om IKEA till en början relativt liten. Den bilden han hade bestod framförallt av det positiva sätt som medier och universitetsvärlden har framställt IKEA samt den bild han har fått som konsument hos IKEA. Henrik menar att det var lätt att förstå hela affärsidén och han kunde känna en viss trygghet redan innan han började på företaget. När han väl började arbeta på IKEA blev den positiva bilden bekräftad, precis som många andra intervjupersoner har berättat. Precis som Markus tyckte Henrik att det var mer familjärt än vad han trodde. Det visade sig vara en trevlig stämning och alla medarbetare betraktas som likvärdiga oavsett position. Han upplever inga problem med att prata med sin chef och föreslå förbättringar. Det gör att Henrik känner sig uppskattad och viktig.

##### **För- och nackdelar med att arbeta på IKEA**

Henrik tycker som övriga intervjupersoner att det är positivt att IKEA ger medarbetarna stora möjligheter till personlig utveckling. Han anser att han har en bra chef som är väldigt duktig på coaching. Om det är något som Henrik själv upplever behöver förbättras, är chefen villig att stötta honom i den processen. Han tycker också att det är bra att det sker i hans eget tempo. Han upplever att han ständigt får utvecklas och gå framåt trots det faktum att det finns en del mindre roliga uppgifter. Andra fördelar som Henrik nämner med att arbeta på IKEA är

den sociala gemenskapen som råder. Detta är något som alla intervjupersoner poängterar. Henrik beskriver stämningen så här:

[...] alla är ofta väldigt stressade. Men någonstans så känner man ändå att trots detta så försöker alla ha roligt tillsammans, skämtar och försöker att inte prata jobb på fikan, så att man har liksom vissa stunder där man kan slappna av.

Trots att Henrik emellanåt upplever att stämningen är stressig, tycker han att det generellt är en bra sammanhållning bland personalen.

En ytterligare fördel med IKEA är att det finns jobbmöjligheter över hela världen, men Henrik nämner att det är svårt för honom att förflytta sig utomlands med tanke på hans specifika arbetsuppgifter. Henrik fortsätter att nämna andra fördelar såsom en väl genomtänkt affärsidé och modeller som man dagligen arbetar med. Enligt honom är det positivt att det finns vissa verktyg som finns till hands när man som ny börjar arbeta på företaget. Henrik menar att det finns både för- och nackdelar med IKEAs arbetskläder. Å ena sidan tycker han att det underlättar ur den synpunkten att man slipper tvätta så ofta samt att det blir billigare. Å andra sidan anser han att det kan verka opersonligt att alla är klädda likadant.

Henrik nämner också att lönen kan ses som en nackdel, men eftersom han är relativt ny på företaget, tycker han att den är godtagbar. En annan nackdel som han tar upp är den kostnadsmedvetenhet som råder inom IKEA, vilket många gånger kan kännas frustrerande. Han påpekar att det inte investeras i saker i onödan. Exempelvis berättar han följande om deras datasystem:

De är inte de mest effektiva om man säger så. Man får lägga in samma uppgifter i tre olika system i stället för att ha ett som kan kommunicera. Lite sådana saker, då kan man känna att det är lite frustrerande att varför kan man inte lägga pengar på detta så kan vi spara så mycket tid och lägga tiden på något annat. Men då har ju de som argument att de vill införa globala system och då tar det år efter år innan de hittar något som fungerar över hela världen. Det tar ju väldigt lång tid så att någonstans kan man känna att IKEA ligger lite efter i utvecklingen rent tekniskt. Och det tycker inte jag är positivt. Det blir lite trögarbetat när det är så stort och man vill ha samma överallt.

Henrik säger att även arbetstiderna kan vara en nackdel, men han har vanliga kontorstider och upplever därför inte att det är något som stör honom. Vidare anser han att IKEA ibland kan kännas för stort och svårt att greppa. Det kan vara svårt att förstå hela ledet och vad som försiggår i andra verksamheter.

### **Avgörande faktorer för att stanna kvar inom företaget**

För Henrik är det väldigt viktigt att utvecklas både som person och yrkesmässigt. Han skulle aldrig vilja stanna kvar på ett företag där han stagnerar i sin utveckling.

### **5.8.2. Vad skapar arbetsmotivation?**

Henrik tycker att det är viktigt för honom att han kan stå för företagets värderingar och känna att han arbetar för ett gott syfte. Han vill även brinna för det företaget

gör. Han vill gärna ha en mix gällande personalen, det vill säga både yngre och äldre samt tjejer och killar. Enligt honom skulle det vara tråkigt om alla skulle vara likadana, eftersom det kan finnas en risk att allting skulle förbli oförändrat och ingen skulle ifrågasätta någonting. Även Henrik tycker att den sociala gemenskapen är viktig för hans motivation. Han vill gärna ha kollegor som han kan skratta tillsammans med.

Arbetsstillfredsställelse får Henrik när han har slutfört en uppgift och han vet att han har gjort det bra. Detta gäller speciellt svårare uppgifter. Han menar att de uppgifter som är lätta att utföra inte innebär någon prestation i sig, eftersom dessa är enkla att klara av. Det finns även en tidsmässig aspekt gällande arbetsuppgifternas utformning. Han vill kunna avsluta sina uppgifter inom uppsatta tidsramar för att undvika att bli frustrerad när "högen" växer. På grund av arbetsuppgifternas natur, känner han också ett behov av att avskärma sig för att kunna fokusera. Vidare betonar han vikten av att själv kunna prioritera sina uppgifter. Han upplever att det är mycket jobbigt när oförutsedda akuta ärenden dyker upp när han har en deadline som han måste möta. Han säger att det handlar mycket om att kunna påverka sin egen situation. Henrik tillägger att han vill ha möjlighet att ifrågasätta och förändra hur arbetet ska vara upplagt för att ständigt kunna förbättra och effektivisera. I slutändan är den viktigaste motivationsfaktorn för Henrik att han utvecklas och går framåt.

Vidare menar han att det är av betydelse att företaget inte utnyttjar sin personal utan att de har en bra personalpolitik. Han tycker att det är positivt att företaget inte uppmuntrar övertid, det vill säga förväntar sig att medarbetarna ska jobba 70 timmar per vecka.

Henrik tror såsom de flesta intervjupersonerna att vissa motivationsfaktorer kan förändra sig i takt med att han blir äldre. Exempelvis spekulerar han i vilken roll lönen kommer att få när han blir äldre. Han förutsätter att han då kommer att ha en högre lön i och med det faktum att han är äldre och av den anledningen säger han att den kanske inte blir lika viktig längre. Han tror dessutom att han då har uppnått en status som han är nöjd med varvid den faktorn inte blir lika angelägen att "jaga" längre. Han fortsätter med att säga att det förmodligen inte heller blir lika viktigt att klättra på karriärstegen längre. Han förmodar att hans vilja att utvecklas kommer att vara densamma även när han blir äldre. Kring detta för han följande resonemang:

[...] men jag kan tänka mig att många som är unga tänker att jag ska jobba upp mig, jag ska bli chef ... Att man känner att den positionen har bra status. Och man kämpar och kämpar ... Och så kommer man upp och så känner man att jag har en bra ställning, folk respekterar mig när jag går på fester och säger att jag är ju chef för det här liksom, åh wow är du det, alltså då kanske de känner att när det behovet är tillfredsställt, att nu har jag nått den nivån där jag känner att det är okej. Jag behöver inte anstränga mig mer för att komma högre upp. Jag har fått den status som jag behöver. Då blir inte det en motivation längre. Likaså lönen. [...] Självklart vill man säkert ha mer men inte på samma sätt kanske som när man var ung för då är det så, åh jag ska ha mer pengar och jag måste köpa hus och jag måste köpa det. När man är lite äldre har man högre lön förhoppningsvis och kanske redan har sitt hus, man har den bilen man vill ha, man har pengar att resa. Och då blir kanske inte den drivkraften lika stor, att man måste ha pengar pengar



pengar. Utan då kanske det ersätts av att man tycker, åh, vad skönt jag har ett bra jobb, stimulerande arbetsuppgifter.

Han menar också att bra arbetstider blir viktigare i samband med att man då kanske har en familj. Man omprioriterar och uppskattar andra värden helt enkelt.

Henrik tycker att det är oerhört väsentligt att ha en balans mellan arbete och fritid. Enligt honom blir det viktigare och viktigare, speciellt i samband med att man får barn. Han menar att det inte är nyttigt att bara arbeta, utan ett liv vid sidan om är en förutsättning för att kunna leva. Om man fokuserar för mycket på arbetet och det skulle hända något negativt, blir även privatlivet förstört. Henrik menar att fritiden behövs för att kunna hämta kraft och bygga upp självförtroendet så att man blir en stabil person. Han tror att man på så sätt kan hantera arbetet bättre.

### **5.8.3. Vilka belöningar är av betydelse för motivationen?**

Henrik föredrar en kombination av materiella och immateriella belöningar. Han tycker att lönen är en bra belöning för då får han svart på vitt att han har varit duktig. Han tycker att det är viktigt att ha en inkomst som räcker till och han skulle tycka att det vore trevligt att få lite extra betalt i månaden. Han anser på sätt och vis att han får detta om han visar framfötterna. Men samtidigt menar han att högre lön i sig inte är tillräckligt, utan det måste vara i kombination med någon slags feedback vilken han vill ha av sin chef. Han upplever att det är mycket skönt och motiverande att få höra att han har genomfört något på ett bra sätt, men samtidigt tycker han att det bara är tomma ord om han enbart får feedback. Om han enbart får feedback i form av ord undrar han varför han inte kan få något extra. Det behöver inte vara mycket pengar, men någonting som får honom att känna sig uppskattad.

Henrik håller med Joakim och Tobias om att belöningar ska fördelas både individuellt och kollektivt oberoende av om en belöning är materiell eller immateriell. Vid individuellt fördelade belöningar känner medarbetaren att belöningen är riktad direkt till honom/henne. Detta kan bidra till att hans/hennes självförtroende stärks. Kollektivt utdelade belöningar är bra för att förstärka teamkänslan, det vill säga att alla arbetar mot samma mål och är med och bidrar. Enligt Henrik kan enbart individuella belöningar skapa konkurrens och prestige samt leda till att man inte hjälper varandra lika mycket, eftersom det kan ske på bekostnad av den egna belöningen. Henrik tror att den årliga premielönen uppskattas av personalen, eftersom det är en typ av kollektivt beröm till de anställda.

Han tycker att kopplingen mellan belöning och utförd prestation ska vara tydlig, det vill säga det ska vara lätt att se vad belöningen beror på. Belöningen bör således delas ut i nära anslutning, senast en månad efter prestationen är slutförd.

### **5.8.4. Viktigast för Henrik**

Henriks kännedom om IKEA var till början relativt liten. Han blev positivt överraskad av den trevliga stämningen och att alla medarbetare betraktas som likvärdiga oavsett position. Han ser det som en fördel att det finns stora

möjligheter till en personlig utveckling inom IKEA samt att han har en bra chef. Andra fördelar är att IKEA har en väl genomtänkt affärsidé och många användbara arbetsmodeller. Henrik betraktar lönen, IKEAs kostnadsmedvetenhet och rådande arbetstider som nackdelar. Han anser att det är motiverande att kunna stå för företagets värderingar samt att veta att han arbetar för ett gott syfte. Även den sociala gemenskapen, att få avslut, självständighet och flexibilitet, möjlighet att ifrågasätta och förändra samt att utvecklas och gå framåt är väsentliga faktorer för Henriks motivation. Han tror i likhet med många andra att vissa motivationsfaktorer kan förändras i takt med att han blir äldre. Han förutsätter att han då har en högre position och därmed en högre lön. Då blir det kanske inte lika viktigt att klättra på karriärstegen längre. Hans vilja att utvecklas kommer förmodligen att vara densamma. Henrik menar att det är oerhört väsentligt att ha en balans mellan arbete och fritid. Enligt honom blir det viktigare och viktigare att ha ett flexibelt arbete med bra arbetstider. Han föredrar en kombination av materiella och immateriella belöningar. Han håller med Joakim och Tobias om att belöningar bör fördelas både individuellt och kollektivt oavsett om belöningen är materiell eller immateriell. Henrik tycker också att kopplingen mellan belöning och utfört arbete ska vara tydlig.

## **5.9. Sammanfattande bild**

Den gemensamma bilden som våra intervjupersoner hade av IKEA innan de började där var att företaget finns i hela världen, vilket många såg som stora arbetsmöjligheter. Flera betraktade IKEA ur ett kundperspektiv snarare än utifrån IKEA som arbetsgivare. Många blev förvånade över hur bra allting var i verkligheten. Dessa faktorer plus att IKEA verkade vara ett attraktivt och spännande företag med en god personalidé och bra värderingar bidrog till att intervjupersonerna valde att söka sig till företaget. En av intervjupersonerna hade emellertid en negativ bild av IKEA som berodde på de klassiska fördomarna att IKEA är snålt mot de anställda samt att det finns vissa strikta regler. Andra avgörande faktorer som har visat sig ha en inverkan på deras val av arbetsplats är den bild som personliga kontakter och företaget självt förmedlar via olika arbetsmarknadsdagar.

Den sociala gemenskapen, utveckling och lärande samt nya utmaningar nämner alla intervjupersonerna som fördelar med att arbeta på IKEA. Många upplever att det är ett stabilt och tryggt företag. Ytterligare fördelar som tas upp är självständighet, individanpassad kompetensplanering och bra chefer. Åsikterna kring arbetsuppgifterna skiljer sig. Vissa anser att uppgifterna är mycket stimulerande och givande, medan några tycker att de är tråkiga och enformiga. Flera säger att konceptet kan bidra till både för- och nackdelar. Dels kan det begränsa innovationsförmågan genom att det kan vara svårt att få igenom nya idéer och dels kan det styra för mycket i verksamheten. Fördelarna är att det finns beprövade arbetsmodeller som fungerar samt att konceptet innehåller bra värderingar som genomsyrar hela organisationen. Flera konstaterar att IKEA är en stor organisation, vilket kan vara både positivt och negativt. Den kan å ena sidan bidra till stora arbetsmöjligheter för personalen. Å andra sidan upplever flera att det är väldigt byråkratiskt och emellanåt trögseglat. Ett fåtal intervjupersoner nämner också fördelar såsom att företaget har ett öppet klimat, bra arbetstider

samt att företaget möjliggör delaktighet och ansvar. Åsikterna kring arbetstiderna varierar emellertid. Vissa anser att tiderna inte alltid är de bästa och att organisationen kräver mycket av sina medarbetare. Det kan dessutom ibland vara en dålig gräns mellan arbete och fritid.

Alla våra intervjupersoner tar upp lönen som en annan nackdel med att arbeta på IKEA. Enligt några kan IKEA även vara för kostnadsmedvetet på så sätt att det sparas för mycket. Dessa personer menar att det kan löna sig att investera i saker som kan underlätta och effektivisera arbetssättet. Kostnadsmedvetenheten kan även bidra till att arbetsmiljön blir stressig, då mindre antal personer ska utföra en större arbetsmängd. Vidare tycker en del att IKEAs attraktivitet kan bidra till en slags självgodhet, det vill säga att företaget lutar sig tillbaka på sitt ”goda namn” och tror att de inte behöver anstränga sig särskilt mycket för att locka nya medarbetare och behålla de befintliga.

De mest framträdande faktorerna som är avgörande för att intervjupersonerna ska stanna kvar inom IKEA är följande:

- Utvecklingsmöjligheter
- Stimulerande arbetsuppgifter
- Att arbeta inom det område som man är utbildad
- Trygg anställning
- Att tro på företagets värderingar och att kunna identifiera sig med arbetsgivaren

Andra faktorer som enstaka personer har nämnt är:

- Frihet under ansvar
- En balans mellan arbete och fritid
- Högre lön
- Att en kontakt mellan företaget och medarbetaren uppstår
- Social gemenskap
- Utlandsmöjligheter

De mest dominerande motivationsfaktorerna är följande:

- Möjlighet att utvecklas och lära
- Social gemenskap
- Självständigt arbete och eget ansvar
- Företagskulturen och dess värderingar
- Motiverande arbetsuppgifter där frihet och bra tidsramar är viktiga
- Delaktighet och påverkbarhet

Flertalet intervjupersoner anser även att följande faktorer är viktiga för motivationen:

- Nya utmaningar
- Flexibla arbetstider
- Att nå uppsatta mål
- Möjlighet att få ett avslut
- Inspirerande och engagerad chef
- Uppmärksamhet och uppskattning

Det blir uppenbart att en del av de faktorer som intervjupersonerna motiveras av är desamma som de faktorer som är avgörande för att de ska stanna kvar inom IKEA. Vissa faktorer skiljer sig emellertid åt, vilket vi tolkar som att dessa kan vara motiverande, men de behöver inte vara avgörande för att de ska stanna kvar.

De flesta intervjupersonerna tror att deras drivkrafter kommer att förändra sig i takt med att de blir äldre. De antar att deras värderingar kommer att skilja sig åt i samband med att de skaffar barn. Då blir det viktigare att ha en ekonomisk trygghet, anställningstrygghet, flexibla arbetstider samt större utrymme för fritiden. De flesta tror att deras önskan att trivas på arbetet kommer att förbli densamma. Trots att många anser att det i nuläget är viktigt att ha en balans mellan arbete och fritid, upplever de flesta att det är svårt att hitta tiden för det. Många säger att detta kan bero på att de idag är hungriga på att göra karriär och därför fokuserar på det. Då blir kanske den balansen lidande. Emellertid kommer det att bli allt viktigare med tiden att ta hänsyn till att det behövs balans i livet.

De allra flesta föredrar immateriella belöningar såsom följande:

- Beröm
- Bekräftelse
- Feedback
- Befordran
- Utveckling

Emellertid spelar materiella belöningar en viss roll för dessa personer, men de blir inte motiverade av dem.

Det finns även de som föredrar och framförallt motiveras av materiella belöningar såsom lön och premielön.

Andra belöningar som uppskattas, men som inte känns motiverande är träningsmöjligheter, billig lunch samt gratis frukt och smörgås. De flesta nämner att materiella belöningar har en mer kortsiktig verkan, medan immateriella belöningar känns motiverande under en längre tid.

Åsikterna skiljer sig gällande huruvida belöningarna ska fördelas kollektivt eller individuellt. Antingen tycker intervjupersonerna att det ska vara en kombination mellan kollektiva och individuella belöningar eller är de av den uppfattningen att belöningarna ska fördelas enbart individuellt.

De flesta vill se en direkt koppling mellan utförd prestation och belöning. Endast ett fåtal anser att det inte spelar någon roll.

I det här kapitlet har vi redovisat vårt empiriska material. Vi har presenterat varje intervjuperson separat för att varje åsikt ska få komma till sin rätt. Dessutom har vi direkt efter varje medarbetare givit ett kortare sammandrag av det som vi tycker har varit viktigast. Vi har även avslutningsvis gjort en sammanfattande översikt för att visa de likheter och skillnader som finns i intervjupersonernas uppfattningar. Det som har framkommit i vårt empiriavsnitt kommer vi att behandla under vår analys och diskussion. Vi kommer då att koppla samman vår empiri med behandlad teori där vi integrerar våra egna reflektioner och tolkningar.

## 6. Analys och diskussion

---

*I detta kapitel analyserar och diskuterar vi vår empiri tillsammans med valda teorier och tidigare empiriska studier som andra författare har genomfört inom ämnet den yngre generationen. Vi integrerar kontinuerligt våra egna reflektioner och tolkningar. Kapitlet följer den struktur som vi har i vår empiri, det vill säga vilka faktorer är avgörande för yngre medarbetare på IKEA vid deras val av arbetsplats, vad motiveras yngre medarbetare på IKEA av i sitt arbete och vilka belöningar är av betydelse för dessa medarbetare? Analysen mynnar därefter ut i vår slutsats där vi svarar på de frågor som vi till en början ställde oss.*

---

### 6.1. Vilka faktorer är avgörande för yngre medarbetare på IKEA vid deras val av arbetsplats?

Vi tänker här analysera och diskutera de faktorer som har visat sig vara mest avgörande för yngre medarbetare på IKEA vid deras val av arbetsplats. Vi kommer att se om empirin har någon koppling till de empiriska studier som finns kring den yngre generationen. När vi refererar till den yngre generationen menar vi givetvis våra intervjupersoner som är medarbetare på IKEA. Dessa är födda på 70- och 80-talet och är därmed en del av denna generation. Vi vill således förtydliga att vi inte analyserar några allmängiltiga uppfattningar för den yngre generationen.

Vår empiri visar att det finns ett antal faktorer som den yngre generationen aktivt letar efter hos sin blivande arbetsgivare. Sådana aspekter inkluderar att företaget bör vara attraktivt samt ha en bra personalidé vilken ska vara grundad på goda värderingar. Våra intervjupersoner vill kunna tro på företagets värderingar för att kunna stå för dessa. Det är även viktigt för dem att de kan identifiera sig med sin arbetsgivare och dess företagskultur. Exempelvis menar Markus att det skulle vara svårt att stanna kvar inom företaget om han inte kan identifiera sig med företagets värderingar. Detta stämmer väl överens med de empiriska studier som Fürth et al. (2001) har genomfört. I dessa studier har det framkommit att morgondagens medarbetare starkt värderar att företaget har en tydlig vision och bra värderingar som de kan identifiera sig med. Vår reflektion till varför våra intervjupersoner har en tydlig vilja att identifiera sig med sin arbetsgivare kan bero på att företaget har en väldigt stark kultur. Med utgångspunkt från våra intervjupersoners svar är det således viktigt att företag har goda värderingar och att personalidén förmedlar dessa utåt för att den yngre generationen ska lockas till en arbetsplats.

Syrén (1998) nämner att ett företag bör ha en tydlig uppfattning om vilken typ av människor som det önskar ha i organisationen samt vad företaget i sin tur kan erbjuda den enskilde anställde. Detta förmedlas genom företagets personalidé. Vi

anser att IKEA är väldigt tydliga gällande sin personalidé och detta bekräftas genom att de flesta av våra intervjupersoner verkar ha haft en väldigt klar bild av vad företaget har att erbjuda samt vilka värderingar som råder inom företaget innan de började arbeta där.

Med utgångspunkt i vår empiri tolkar vi det som att även på vilket sätt företaget och dess personal framställer IKEA, har varit av betydelse för våra intervjupersoner och deras val av arbetsplats. Flaa et al. (1998) menar att en medarbetare kan påverkas av den sociala miljö som han/hon befinner sig i och att socialisationen till organisationen på så sätt kan försvåras eller underlättas. Flera av våra intervjupersoner har valt att börja på IKEA just på grund av att de har fått en positiv bild av sina bekanta som arbetar på IKEA eller genom att de har haft bra kontakter med företagsrepresentanter vid olika sammanhang. Vår tolkning är därför att den sociala miljön i detta fall har underlättat socialisationen.

Företaget ska vidare erbjuda en spännande, sund och föränderlig arbetsmiljö med goda möjligheter för utveckling och lärande för att våra intervjupersoner ska söka sig till ett visst arbete. Exempelvis nämner Annika att hon vill att det ständigt ska hända mycket i arbetstillvaron. Även den sociala gemenskapen som råder på arbetsplatsen samt arbetsuppgifternas egenskaper är avgörande faktorer för att våra intervjupersoner ska välja en arbetsplats och likaså vilja stanna kvar inom organisationen. Detta är något som är karaktäristiskt för den yngre generationen enligt Fürth et al. (2001). Enligt dessa författare är de tre viktigaste faktorerna för den yngre generationen i arbetslivet just ett intressant och meningsfullt arbete, trevliga kollegor och en sund arbetsmiljö. Emellertid anser vi att vissa faktorer kan vara svåra att veta i förväg innan man börjar på ett företag. Speciellt gäller detta den sociala gemenskapen. Denna tror vi att man upplever först när man väl påbörjat sin anställning på företaget.

Krav på hög lön värderas enligt Fürth et al. (2001) lägre än faktorer såsom den sociala gemenskapen och ett intressant och meningsfullt arbete. Vi kan konstatera att nästan alla intervjupersoner bekräftar detta och att Tobias till och med har gått med på lägre lön för att han anser att de andra faktorerna är viktigare. Även Markus betonar lörens underordnade roll när han berättar att han inte var medveten om och inte heller hade något intresse av IKEAs löneläge när han sökte sig till företaget. Vår slutsats är följaktligen att lönen inte har någon avgörande betydelse vid våra intervjupersoners val av arbetsplats.

Det har även visat sig att organisationens storlek har en central roll vid våra intervjupersoners val av arbetsplats. Flera nämner att de vill arbeta på en arbetsplats som erbjuder stora arbetsmöjligheter både i Sverige och utomlands. Vi tror att en bakomliggande anledning till detta kan vara att de vill att företaget ska vara stabilt och tryggt. Vi har dock svårt att dra slutsatser om detta är något som enbart karaktäriserar våra intervjupersoner eller ej. Vi anser att deras svar kan bero på att de faktiskt i nuläget arbetar inom en stor organisation. Förmodligen hade vi fått andra svar om vi hade pratat med personal i en mindre organisation med färre antal anställda.

Vi har även förstått att våra intervjupersoner framförallt har ambitionen att arbeta med det de är utbildade till. Till en början spelar denna aspekt en underordnad

roll, men får de inte den möjligheten senare, kan de överväga att lämna företaget. Vi anser att detta tyder på att intervjupersonerna först och främst är lojala mot sitt arbetsområde framför sin arbetsgivare. Detta stämmer väl överens med Stewarts (1999) resonemang som går ut på att dagens medarbetare framförallt är lojala mot sitt arbetsområde och sin professionalism snarare än mot sin arbetsgivare. Vi anser dock att det är något paradoxalt att de å ena sidan vill vara trygga i sin anställning och arbeta på ett stabilt företag och å andra sidan vara obundna i sitt förhållande till arbetsgivaren. Vi tolkar detta som att det är viktigt att arbetsförhållandena ska vara på medarbetarnas villkor och på så sätt kan vi se att våra intervjupersoner önskar ha en slags ensidig relation med sin arbetsgivare.

Enligt Gille och Rudebeck (1997) strävar inte den yngre generationen efter en traditionell karriär uppåt i hierarkin, utan efter ständig utveckling av sin kompetens. Generellt sett stämmer detta med vår empiri, men det finns även de som strävar efter en linjär karriär uppåt. Ebba nämner exempelvis att hon upplever att det är spännande att det finns möjligheter att arbeta sig uppåt på IKEA. Henrik tror i likhet med detta att det inte blir lika viktigt att klättra på karriärstegen när han blir äldre. Vi anser att detta resonemang förutsätter att han idag strävar efter att uppfylla det behovet. Trots vad som har framkommit i tidigare empiriska studier som andra författare har genomfört, vill vi således framhålla att det är viktigt att erbjuda karriärmöjligheter där medarbetaren kan, om den vill, arbeta sig uppåt.

För våra intervjupersoner är det även betydelsefullt att deras arbetsgivare tillhandahåller en individanpassad kompetensplanering och att företaget ser sina medarbetare ur ett långsiktigt perspektiv. De uppskattar att företaget har en plan för varje enskild individ och att utvecklingen är anpassad efter deras egna behov. Sara är en av dem som nämner vikten av detta. Vår reflektion kring detta är att det är ett tecken på att de vill bli behandlade som enskilda individer och inte som en del av ett kollektiv. Ahltopp (1998) menar att detta är väldigt viktigt för den yngre generationen. Emellertid tycker vi att deras önskan om en långsiktighet går emot deras vilja att vara oberoende, men återigen beror förmodligen detta på att förhållandena ska vara på deras egna villkor.

Normann (2000) menar att den yngre generationen vill ha ett ömsesidigt fördelaktigt partnerskap med sin arbetsgivare. I likhet med detta resonemang menar Gille och Rudebeck (1997) att den yngre generationen vill ha ett ge och ta förhållande med sin arbetsgivare. De ställer således sin kunskap till företagets förfogande, men förväntar sig också att få sina behov tillfredsställda. Sara nämner exempelvis att det är viktigt att det skapas en kontakt mellan henne och företaget där bådadas behov tillvaratas. Tobias i sin tur hävdar att han mycket väl kan tänka sig att lämna företaget om han upplever att hans behov inte tillgodoses. Vi upplever trots detta att våra intervjupersoner är lojala mot IKEA, vilket vi tror beror på att IKEA är lojala mot dem. Med detta menar vi att de får sina behov uppfyllda.

Andra avgörande faktorer vid val av arbetsplats som vi genom våra intervjuer har fått reda på, är möjlighet till självständighet i arbetssituationen samt flexibla arbetstider för att våra intervjupersoners behov av att själva bestämma och styra över sin arbetsdag ska kunna tillgodoses. Ahltopp (1998) har i sina studier funnit

att den yngre generationen uppskattar självständighet, personligt ansvar samt att vara delaktig. Även våra intervjupersoner poängterar vikten av att deras behov av personligt ansvar och delaktighet tillfredsställs. De nämner att det är viktigt för dem att få vara delaktiga och bestämma i olika beslutsprocesser.

Ahltorp (1998) anser att den yngre generationen har en informell och ifrågasättande attityd. Flera av våra intervjupersoner nämner att de uppskattar den prestigelösa och avslappnade stil som råder inom IKEA. De menar att det inte finns en tydlig skillnad mellan medarbetare på olika nivåer utan att alla är lika i grund och botten. Det har även visat sig att vissa av våra intervjupersoner gärna vill ifrågasätta befintliga arbetssätt och bidra med nya idéer. Detta bekräftar således Ahltorps (1998) resonemang att de yngre medarbetarna har en informell och ifrågasättande attityd.

Ahltorp (1998) hävdar att den yngre generationen har en annorlunda syn på livskvalitet och vilken roll arbetet ska ha i livet. Hon menar att de kommer att kräva att det ska finnas en balans mellan arbete och fritid. Våra intervjupersoner håller med om att det är oerhört viktigt att ha den balansen, men det är ingen avgörande faktor för deras val av arbetsplats. Filip menar dock att arbetet inte får ske på bekostnad av hans fritid, hur motiverande och utvecklande det än är. Vissa av våra intervjupersoner poängterar att det är viktigt att ha ett bra privatliv för att kunna prestera bra på arbetet. Detta liknar Bergströms och Sandoffs (2000) resonemang. De menar att ett lyckligt privatliv kan skapa förutsättningar för goda arbetsprestationer till fördel för företaget likväl som problem i privatlivet kan vara negativt för arbetslivet. Joakim och Annika känner dock att de varken har tid eller vilja att lämna utrymme för sin fritid, eftersom de i nuläget är så fokuserade på sina karriärer. Vi anser att detta är något förvånansvärt med tanke på den bild som vi har fått genom media och i andra sammanhang.

Fürth et al. (2001) menar att den yngre generationen inte är villig att uppbringa samma engagemang för sitt arbete som tidigare generationer har gjort. Bilden som vi har fått fram genom våra intervjuer är varierande. Å ena sidan finns det de som värderar sin fritid högt och inte är villiga att arbeta mer än 40 timmar i veckan trots att de brinner för sitt arbete. Vår reflektion är att om dessa personer idag hade varit på en anställningsintervju, hade det förmodligen varit avgörande för deras val om arbetsgivaren hade krävt att de skulle arbeta mer än 40 timmar per vecka. Å andra sidan finns det de som är redo att offra sin fritid, eftersom de tycker att arbetet är roligt och givande. Vi tror att det sistnämnda kan bero på att de flesta befinner sig i en fas i livet där de vill satsa mycket på sin karriär, vilket i sin tur kan bero på att de är nyutexaminerade. Något som är framträdande i deras resonemang kring livskvalitet är att nästan alla poängterar att detta kommer att bli allt viktigare ju äldre de blir och i samband med att de får familj och barn. Det finns således vissa skillnader mellan de studier som har gjorts och vad som har framkommit i vår empiriundersökning. Det är dock svårt för oss att tyda om dessa skillnader är företagsspecifika eller ej. En anledning till våra intervjupersoners engagemang för sitt arbete kan bero på IKEAs starka företagskultur. Det är därför svårt att dra några slutsatser kring huruvida yngre medarbetare på andra företag med mindre stark kultur känner sig lika engagerade eller inte.



Hansson (2003) skiljer på olika ambitionsnivåer som ett företag kan ha gällande sin personalidé. Med utgångspunkt i vår empiri är vår reflektion att IKEA har den högsta ambitionsnivån gällande engagemang och utvecklingsmöjligheter, medan de har den lägsta ambitionsnivån gällande aspekter såsom lön. IKEA erbjuder en högt stimulerande och utvecklande arbetsmiljö för sina medarbetare, medan vår uppfattning gällande lön och andra finansiella aspekter är att IKEA följer de lagar och avtal som gäller.

### **6.1.1. Viktiga faktorer**

Vi anser att det finns vissa faktorer som bör beaktas gällande vad som är avgörande för yngre medarbetare vid deras val av arbetsplats. Det är viktigt att erbjuda en spännande, sund och föränderlig arbetsmiljö med goda möjligheter för utveckling och lärande samt stimulerande arbetsuppgifter för att yngre medarbetare ska lockas till ett visst företag. Vidare ska företaget ha en god personalidé och bra värderingar som det är lätt att identifiera sig med. Även den sociala gemenskapen, självständighet, personligt ansvar, delaktighet samt flexibilitet är avgörande faktorer vid valet av arbetsplats. Dessutom ska förhållandet mellan arbetstagaren och dess arbetsgivare vara ömsesidigt. Den yngre medarbetaren vill också bli betraktad som en enskild individ och de vill att företaget tillhandahåller en individanpassad kompetensplanering. Våra intervjupersoner anser likaså att det är oerhört viktigt att ha en balans mellan arbete och fritid, men det är ingen avgörande faktor för deras val av arbetsplats. Inte heller lönen eller möjligheten att arbeta med det som de är utbildade till, spelar någon avgörande roll initialt sett.

## **6.2. Vad motiveras yngre medarbetare på IKEA av i sitt arbete?**

I detta avsnitt kommer vi att analysera och diskutera de faktorer som yngre medarbetare på IKEA motiveras av i sin arbetssituation. Vi avser att göra en koppling mellan vår teori och empiri för att se om det finns några likheter och skillnader mellan de båda delarna.

Det har framkommit att yngre medarbetare på IKEA motiveras av utveckling och lärande samt av att ha ett självständigt och meningsfullt arbete med eget ansvar där de har möjlighet att få vara delaktiga och kunna påverka. Vi kopplar dessa motivationsfaktorer framförallt till Maslows behov av självförverkligande. Vi kan även tyda att ett visst behov av status och prestige förekommer, eftersom en del av intervjupersonerna nämner att de motiveras av att leda andra och av att ha ett högt personligt ansvar för andra och sig själva. Då vi ser ett samband mellan Maslows behov av självförverkligande och behov av status och prestige, blir även McClellands behov av att lyckas samt behov av makt påtagliga. Dock vill vi förtydliga att det framförallt är behovet av självförverkligande som är aktuellt, eftersom alla intervjupersonerna starkt betonar deras behov av att utvecklas. Detta kan vi exemplifiera med att Tobias valde att avsäga sig sin chefsposition för att börja på IKEA där han får stort utrymme för personlig utveckling. Han föredrar således att självförverkliga sig framför den status och prestige som finns i att vara chef.

Vi anser att det kan finnas en viss paradox i att behovet av status och prestige blir tydligt, eftersom många av intervjupersonerna har konstaterat att de uppskattar den prestigelöshet och avslappnade stil som råder på IKEA. Emellertid är vi medvetna om att behov av status och prestige kan ha olika dimensioner. Vi har märkt att vissa intervjupersoner motiveras av att leda andra och att vara chef, men vi har även noterat att vissa strävar efter att uppnå en viss status i andras ögon. Två av våra intervjupersoner har tydligt visat att de anser att de får status och prestige dels genom att arbeta på IKEA och dels genom att ha en chefsposition. Exempelvis nämner Henrik att han skulle uppskatta den respekt och status han skulle få i andras ögon ifall han hade haft en chefsposition. Sara påpekar dessutom att det är status att arbeta på IKEA i jämförelse med exempelvis Hemköp. Vår reflektion är att dessa personer helst inte pratar i termer av status och prestige, utan det är snarare något som vi har kunnat utläsa ”mellan raderna”. Vi menar att detta kan bero på att det går emot IKEAs företagskultur att sträva efter status och prestige på grund av den prestigelösheten som råder. Det kan då uppfattas fel att tala i sådana termer. Vi ser här en koppling till det resonemang som Ax et al. (2002) för kring företagskulturens inverkan på vad som bör eftersträvas respektive undvikas.

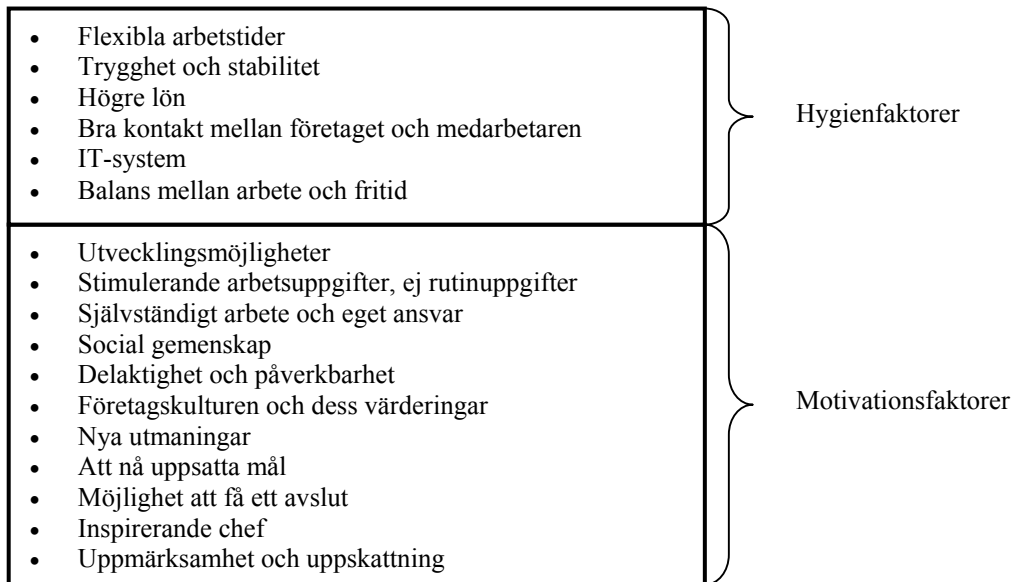
Ett annat behov som vi konstaterar är väldigt starkt hos alla våra intervjupersoner är behovet av en social gemenskap. Detta behov återfinns i Maslows sociala behov och McClellands behov av social tillhörighet. Alla nämner hur viktig den sociala aspekten är för deras trivsel och motivation. Även Fürth et al. (2001) har genom sina studier kring den yngre generationens drivkrafter kommit fram till att den sociala gemenskapen är viktig för motivationen. Tobias och Henrik berättar också att deras chef är en stor bidragande orsak till att de trivs och känner sig motiverade. Vi kan finna stöd även för detta i teorin där Paul och Alm (1991) nämner att en bra kontakt med chefen kan skapa motivation.

Vi tycker att IKEAs företagskultur verkar fungera som ett forum för den sociala gemenskapen där alla intervjupersoner kan samverka och skapa sig en identitet och social tillhörighet. Vår reflektion är att det är därför så många nämner att företagskulturen är motiverande för dem. Jacobsen och Thorsvik (2004) hävdar att organisationer med stark företagskultur ofta karaktäriseras av en hängiven, engagerad och motiverad personal. Enligt oss stämmer detta överens med det som har framkommit i samband med våra intervjuer. Vi noterade hur passionerade våra intervjupersoner blev då de diskuterade kulturens betydelse för deras arbetsmotivation. Flera av intervjupersonerna nämner att IKEAs företagskultur bidrar till att alla är villiga att ställa upp för företaget. Tobias nämner att det är någon slags vi-känsla som ligger bakom det. Vi anser att det ytterligare bekräftar att företagskulturen har en stark inverkan på deras arbetsmotivation.

Schou (1991) nämner olika typer av företagskulturer. Vi anser att IKEA enligt hans kategorisering både kan räknas till den personalvårdande kulturen och den integrerande kulturen. Dels försöker IKEA attrahera arbetskraft med hjälp av sin personalidé som förmedlar att de bryr sig om personalen och dels beaktas både individens behov och företagets egna mål och intressen.

Herzbergs tvåfaktorteori består av två dimensioner: hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer såsom lön, anställningstrygghet, status,

arbetsmiljö och mellanmännsliga relationer förutsätter medarbetaren ska finnas, men personalen känner ingen särskild motivation av dem. Motivationsfaktorer såsom ansvar, utveckling, befordran och uppskattning bidrar till motivation och tillfredsställelse (Jacobsen & Thorsvik, 2004). Vi har kopplat samman Herzbergs tvåfaktorteori med våra intervjupersoners hygien- och motivationsfaktorer och formulerat följande tabell:



Figur 4. Egenkonstruerad modell

Det är således framförallt motivationsfaktorer som styr våra intervjupersoners behov och motivation. Vi har funnit både likheter och skillnader mellan Herzbergs teori och vår empiri. De hygienfaktorer som har framkommit överensstämmer med Herzbergs modell. Emellertid nämner våra intervjupersoner social gemenskap, företagskultur och mellanmännsliga relationer som motiverande, vilka enligt Herzberg borde vara hygienfaktorer. Vår hypotes är att dessa tre faktorer är en del av det sociala behovet som vi ovan har poängterat är starkt för våra intervjupersoner. Vi tror att anledningen till att just dessa tre faktorer skiljer sig är att IKEA har en stark företagskultur vilken skapar en social tillhörighet och motivation. Det kan således se annorlunda ut på andra företag.

Schou (1991) menar att olika individer har olika förhållningssätt till sina arbetsuppgifter och dess egenskaper. Vad som motiverar en medarbetare behöver inte vara motiverande för en annan. Det är enligt Schou (1991) viktigt att det finns en mening eller ett syfte med en uppgift för att den ska upplevas som motiverande. Våra intervjupersoner har en klar bild av hur deras arbetsuppgifter ska vara utformade för att de ska känna sig motiverade. De flesta uppskattar att ha frihet och eget ansvar att kunna bestämma hur och i vilken ordning uppgifterna ska genomföras. Samtidigt nämner några att de gärna vill ha en viss mängd rutinuppgifter också, medan andra avskyr den typen av uppgifter. De menar att det kan förstöra deras motivation. Detta bekräftar således Schous (1991) resonemang om att människor har olika drivkrafter i sitt arbete. Det är dessutom viktigt för våra intervjupersoner att ha bra tidsramar för att hinna slutföra uppgifterna.

Schou (1991) nämner att motivationen i hög grad påverkas av hur individen själv upplever sina prestationer, det vill säga självförtroendet spelar en viktig roll. Vi har förstått att våra intervjupersoner vill känna att de har gjort bra ifrån sig efter att ha slutfört en uppgift. Detta kopplar vi även till McClellands behov av att lyckas. Vi anser att detta visar att både arbetsuppgifterna och självförtroendet har stor inverkan på motivationen.

Vi har märkt att många av våra intervjupersoner anser att de har en acceptabel lön. Emellertid kan en lägre lön än vad de i dagsläget har skapa missnöje om det inte sker någon förändring. På samma sätt fungerar anställningstrygghet som en hygienfaktor. Filip säger exempelvis att det är viktigt att hans anställning säkras för att han inte ska känna missnöje. Således motiveras Filip inte av anställningstrygghet, men den kan bidra till att han blir tillfredsställd i sin arbetssituation. En annan aspekt som inte motiverar, men däremot kan leda till missnöje är företagets IT-system. Det är en hygienfaktor, eftersom det tas för givet att det fungerar. I nuläget är flera av intervjupersonerna väldigt missnöjda med dess utformning och har svårt att förstå bakgrunden till IKEAs resonemang kring denna aspekt. Vi tror att det på så sätt kan bli svårt att identifiera sig med företagets värderingar, vilket kan resultera i att deras motivation påverkas. Vi tycker även att IKEA ger en felaktig bild i sin personalidé där de förmedlar att de vill att medarbetarna ska utmana etablerade mönster när de själva har ett bättre förslag (se bilaga 2). Detta stämmer inte enligt de svar vi har fått. Flera intervjupersoner säger att de har uttryckt sin åsikt kring IT-systemet, men inte fått något gehör för detta.

Som vi tidigare har påpekat vill den yngre generationen ständigt ifrågasätta befintliga arbetssätt för att hela tiden effektivisera och förbättra dessa. De vill även ha en föränderlig omvärld (Ahltorp, 1998) och att allting ska gå snabbt och ske i nuet. Henrik menar exempelvis att det skulle vara tråkigt om allting förblev oförändrat och ingen ifrågasätter någonting. Det har även framkommit att många av våra intervjupersoner upplever IKEA som demokratiskt och byråkratiskt. De menar att det blir trögrörligt, vilket skapar en frustration hos dem. Vi tror att detta är mycket negativt, eftersom denna aspekt kan minska deras arbetsmotivation. Emellertid är vi medvetna om att denna aspekt är väldigt svår att förändra, då IKEA är ett stort företag med många olika enheter.

De flesta av våra intervjupersoner poängterar att deras drivkrafter förmodligen kommer att förändra sig i takt med att de blir äldre. Detta stämmer väl överens med Normanns (2000) resonemang att människors behov och motivation skiljer sig åt beroende på var i livet de befinner sig. Våra intervjupersoner tror att det som motiverar dem idag, kommer att skilja sig åt i samband med att de skaffar barn. Enligt dem blir det då mer väsentligt att ha en ekonomisk trygghet och anställningstrygghet, flexibla arbetstider och större utrymme för fritiden. Enligt deras resonemang skulle det betyda att behovet av självförverkligande inte längre blir så påtagligt, utan behovet av trygghet blir mer tydligt. Vi anser att det då blir ännu viktigare att IKEA även beaktar hygienfaktorer såsom lön, trygghet och stabilitet samt balans i livet för att kunna tillfredsställa de behov som blir aktuella när medarbetarna blir äldre. Dessutom poängterar Syrén (1998) vikten av att personalidén aldrig får bli statisk, utan den måste kontinuerligt bearbetas och förändras för att överensstämma med de krav och förväntningar som den

nuvarande och den potentiella arbetskraften har. Vi tycker därför att det är viktigt att IKEA även fortsättningsvis har en individuell plan för varje enskild medarbetare för att hålla sig uppdaterade kring vad som motiverar dem i deras arbetssituation.

Vi anser att Maslows behovshierarki inte är tillämpbar på den delen av vår empiri som behandlar motivationsfaktorernas förändringsbenägenhet. Enligt Maslows teori uppstår individens behov i en rangordning där ett behov måste vara uppfyllt innan behov på nästkommande nivåer blir aktuella. I vår empiri är det uppenbart att intervjupersonerna återgår till behov på lägre nivåer såsom trygghetsbehovet när de blir äldre, medan behovet av självförverkligande, som är drivkraften i nuläget, kommer att bli mindre påtagligt. Vi ställer oss därför frågande till hur det kan ske om behoven uppstår i stigande ordning? Vi har redan i vårt teoriavsnitt varit kritiska till Maslows teori gällande den rangordning som behoven uppstår i. Vi tycker att McClellands motivationsteori bättre kan förklara denna företeelse, eftersom den tillåter rörelse i båda riktningar.

### **6.2.1. Viktiga faktorer**

Vi har kommit fram till att våra intervjupersoner framförallt motiveras av utveckling och lärande samt av att ha ett självständigt och meningsfullt arbete med eget ansvar där de har möjlighet att få vara delaktiga och kunna påverka. Dessa faktorer kopplar vi först och främst till Maslows behov av självförverkligande, men vi kan även antyda ett visst behov av status och prestige. Maslows behov av självförverkligande och behov av status och prestige har nära koppling till McClellands behov av att lyckas samt behov av makt, varvid även dessa blir relevanta. Ett annat behov som vi anser är väldigt tydligt hos alla våra intervjupersoner är behovet av en social gemenskap. Detta behov finner vi i Maslows sociala behov och McClellands behov av social tillhörighet.

Gällande Herzbergs tvåfaktorteori är det i synnerhet motivationsfaktorer som styr våra intervjupersoners behov och motivation. Vi anser att IKEA i nuläget är fokuserat på att tillfredsställa personalen utifrån deras motivationsfaktorer, vilket är positivt. Emellertid är det viktigt att företaget även beaktar hygienfaktorer såsom lön, arbetsmiljö, trygghet och stabilitet samt balans i livet för att undvika att missnöje uppstår bland personalen samt för att kunna tillfredsställa de behov som blir aktuella när medarbetarna blir äldre.

## **6.3. Vilka belöningar är av betydelse för yngre medarbetare på IKEA?**

I detta kapitel kommer vi att analysera och diskutera vilken typ av belöningar som är av betydelse för våra intervjupersoner. Vi knyter här samman och diskuterar våra valda teorier med vår empiriska undersökning.

Ahltopp (1998) menar att den yngre generationen motiveras mindre av yttre motivationsfaktorer och mer av inre belöningar. Även Persson (1994) hävdar att lönen spelar en underordnad roll som motivationsfaktor och hamnar efter faktorer såsom utveckling, befordran och beröm. Vi har genom våra intervjuer fått veta att

detta i stort sett stämmer med teorin. Våra intervjupersoner uppskattar framförallt immateriella belöningar såsom beröm, bekräftelse, feedback, utvecklingsmöjligheter och befordran. Vi anser att även detta kan ha en koppling till IKEA och dess företagskultur. Med detta menar vi att flera intervjupersoner har poängterat att de inte arbetar på IKEA för lörens skull. Vår reflektion är att det är just de som motiveras av immateriella belöningar som söker sig till IKEA. Vår tankegång är följaktligen att medarbetare som arbetar på företag med en stark kultur framförallt motiveras av immateriella belöningar. Vi blir då nyfikna om motsvarande gäller för organisationer med mindre starka kulturer eller om dessa medarbetare kanske motiveras mer av materiella belöningar?

Anthony och Govindarajan (2003) fortsätter det tidigare resonemanget och menar att individer tenderar att bli högt motiverade när de får positiv feedback gällande deras prestation. Då får medarbetaren bekräftelse på att denne antingen gjort något bra eller behöver förändra något. Annika bekräftar detta genom att hon tycker att det är bra att få konstruktiv feedback. Det har även visat sig att våra intervjupersoner tycker att det känns väldigt positivt att få beröm efter att de har klarat av en svår utmaning eller ett stort problem. Paul och Alm (1991) hävdar också att medarbetaren betraktar det som en belöning att få arbeta med det som man är utbildad till och har kompetens för. Vi har kunnat se att detta är viktigt för flera av våra intervjupersoner. Dock är det oklart för oss om våra intervjupersoner upplever det som en belöning eller ej.

Emellertid spelar även materiella belöningar en viss roll för de personer som framförallt värderar immateriella belöningar. Flera nämner att de vill ha en kombination av både materiella och immateriella belöningar. Det räcker inte enbart med pengar och inte heller bara med muntlig bekräftelse. Henrik menar att enbart muntlig bekräftelse kan uppfattas som tomma ord och han ifrågasätter då varför han inte får något mer om dem ändå anser att han har varit duktig. De flesta nämner också att materiella belöningar har en mer kortsiktig effekt i jämförelse med immateriella belöningar som upplevs som motiverande under en längre tid. Persson (1994) hävdar i likhet med detta att materiella belöningar snabbt förlorar sin motivationskraft. Till en början kan de kännas trevliga, men det finns en risk att känslan blir kortvarig. Han menar därför att en materiell belöning kontinuerligt måste höjas för att den ska få en effekt hos medarbetaren. Markus är en av de intervjupersoner som benämner denna aspekt. Schou (1991) menar att materiella belöningar inte tar hänsyn till individens specifika behov och intressen. Vi tror att detta är anledningen till att de materiella belöningarna inte känns motiverande. Den typen av belöningar är ju inte riktade specifikt till den personen, vilket kan upplevas som opersonligt och därför ej motiverande.

Vi har också fått reda på att det finns ett fåtal som framförallt motiveras av materiella belöningar såsom lön och premielön, vilket går emot Perssons (1994) teori om att lönen spelar en underordnad roll. Vi anser att det enbart är naturligt att människor motiveras av olika typer av belöningar. Dessutom är lönen enligt Wilson (2000) den vanligaste orsaken till varför människor arbetar. En ytterligare anledning till detta kan vara att dessa medarbetare trots allt motiveras av immateriella belöningar, men de kanske tar dessa för givna och därför fokuserar mer på de materiella belöningarna.

Andra förmåner som våra intervjupersoner värderar, men som inte känns motiverande är träningsmöjligheter, billig lunch samt gratis frukt och smörgås. Dessa kan lätt tas för givna, vilket liknar det resonemang som Svensson (2001) för kring den betydelse som den typen av förmåner har. Det kan även finnas ett annat problem med dessa förmåner. De som inte alls utnyttjar dessa, kan känna att de inte får några förmåner alls. IKEA har trots allt ett gediget förmånsprogram för sina anställda, men det kan finnas en risk att inte alla uppskattar sådana belöningar utan vill ha en extra tusenlapp istället.

Det råder skilda meningar bland våra intervjupersoner huruvida belöningar ska fördelas individuellt eller kollektivt. Jacobsen och Thorsvik (2004) menar att individuella belöningar syftar till att ge individen incitament att prestera något extra och att höja de individuella arbetsinsatserna, medan kollektiva belöningar syftar till att stimulera samarbetet inom gruppen. Våra intervjupersoner instämmer i de fördelar som finns med respektive belöning. Joakim berättar exempelvis att en individuell belöning fungerar som en morot för den enskilda anställde, medan kollektiva belöningar är bra för teamkänslan. Hur respektive belöning bör fördelas, har intervjupersonerna olika åsikter om. Emellertid anser ingen att belöningar ska fördelas enbart kollektivt, vilket kan bero på att det kan finnas en risk att duktiga personer jämföras med mindre ambitiösa. Detta kan upplevas som orättvist. Det kan då enligt Ax et al. (2002) lätt uppstå missnöje, dålig stämning och konflikter.

Flera nämner de svårigheter som finns på IKEA med att ha enbart ett individuellt baserat belöningsystem. Tobias menar att det i så fall skulle behövas extremt tydliga riktlinjer kring bedömningen av den enskildes prestation. Detta resonemang överensstämmer med Ax et al. (2002) som menar att det vid individuellt baserade belöningar är svårt att urskilja de individuella prestationerna. Jacobsen och Thorsvik (2004) poängterar även att individuella belöningar kan öka konkurrensen mellan individerna i organisationen. Detta stämmer överens med våra intervjupersoners utsagor. Markus menar att enbart individuella belöningar kan skapa en slags tävlingsanda, vilken skulle strida mot IKEAs företagskultur. Sara anser också att det skulle innebära en alltför stor fokusering på den enskilde individen. Henrik hävdar i likhet med detta att enbart individuella belöningar kan skapa konkurrens och prestige samt leda till att man inte hjälper varandra i lika hög grad, eftersom det kan ske på bekostnad av den egna belöningen. Ebba menar att vissa belöningar ska fördelas kollektivt för att undvika att en orättvisa uppstår. Exempel på sådana belöningar är årsbonus och träningsmöjligheter. För att undvika ovanstående problematik kring vilken belöning som är mest rättvis, borde belöningsystem bestå av såväl individuella som kollektiva inslag. Med utgångspunkt i vår empiri, upplever vi att IKEAs belöningsystem i dagsläget till stor del består av kollektiva belöningar. Med tanke på våra intervjupersoners svar, anser vi att företaget borde satsa mer på individanpassade belöningar för att bättre motsvara deras behov.

Schou (1991) hävdar att det ska vara tydligt för medarbetaren att belöningen beror på en prestation som utförts. Han menar att det även är viktigt att belöningen sker vid rätt tidpunkt, varken för tidigt eller för sent, för att medarbetaren ska kunna se kopplingen mellan belöningen och prestationen. Vi har tidigare ställt oss frågande till hans resonemang kring tidpunkten för belöningen. Vi förstår inte

problematiken kring varför belöningen inte skulle kunna fördelas på ett tidigt stadium. De flesta av våra intervjupersoner vill se en direkt och tydlig koppling mellan utförd prestation och belöning, helst i nära anslutning, för att inte glömma bort vilken prestation belöningen gäller. Detta stämmer med ovanstående teori. Endast ett fåtal anser att det inte spelar någon roll. Annika menar dock att hon gärna vill få löpande bekräftelse även på ett tidigt stadium.

Schou (1991) anser att människors attityder och inställningar till olika faktorer i tillvaron förändras hela tiden. Han menar att åldersfaktorer är värda att beakta vid utformningen av belönings- och motivationssystem. Vi kan hålla med om detta resonemang, då det har framkommit att våra intervjupersoner anger att deras inställning till vilken roll lönen har, kommer att förändras senare i livet. Då blir det allt viktigare att belöning sker i materiella former, eftersom behovet av ekonomisk trygghet ökar ju äldre de blir.

### **6.3.1. Viktiga faktorer**

Vi har kommit fram till att IKEA framförallt belönar sina medarbetare utifrån deras inre behov med hjälp av immateriella belöningar, vilket motsvarar den typ av belöningar som våra intervjupersoner helst önskar. Det har emellertid framkommit att våra intervjupersoner även anser att materiella belöningar spelar en viss roll för deras motivation. Vi anser därför att det är viktigt att företag inte underskattar betydelsen av dessa belöningar, eftersom vi tolkar det som att intervjupersonerna betraktar denna typ av belöningar som självklara.

En ytterligare aspekt som vi anser att IKEA bör beakta är motivationsfaktorernas förändringsbenägenhet. Om företaget bortser från detta, kan det bli svårt att behålla dem som i framtiden inte motiveras av exempelvis utvecklingsmöjligheter. Det finns annars en risk att de lämnar företaget om de upptäcker att andra kan erbjuda dem bättre ekonomisk trygghet. Vår reflektion är att IKEA kanske vill behålla ”den unga anda” som råder inom företaget och att det framförallt fokuseras på att attrahera unga medarbetare.

I teorin betonas vikten av att ha ett individanpassat belöningsystem som tar hänsyn till individers olika behov och intressen. Vi tror att det kan vara svårt i verkligheten att skapa ett sådant belöningsystem. Enligt oss är det kanske inte något problem för IKEA, då det är en arbetsplats som till stor del består av yngre människor som framförallt motiveras av liknande belöningar. Möjligtvis söker IKEA redan vid rekryteringstillfällen efter en viss typ av människor som har någorlunda snarlika behov. Ett mångfaldigt belöningsystem är kanske därför inte lika aktuellt för IKEA. Vi vill emellertid poängtera att detta enbart är våra egna spekulationer, då vi är medvetna om att vår referensgrupp inte representerar alla medarbetares åsikter.



## 7. Resultat och reflektioner

---

*Här knyter vi samman arbetet genom att vi drar slutsatser utifrån de resultat som har framkommit i vårt arbete. För att underlätta för läsaren presenterar vi inledningsvis återigen vårt syfte och våra tre teman. Sedan följer en summering av vårt resultat. Därefter följer en teoriåterkoppling och generaliseringar. Slutligen ger vi förslag till vidare forskning.*

---

Syftet var att beskriva och analysera vilka faktorer som är motiverande samt vilka belöningar som är av betydelse för de medarbetare som tillhör den yngre generationen vilken är född på 70- och 80-talet.

Våra tre teman är:

- Vilka faktorer är avgörande för yngre medarbetare på IKEA vid deras val av arbetsplats?
- Vad motiveras yngre medarbetare på IKEA av i sitt arbete?
- Vilka belöningar är av betydelse för yngre medarbetare på IKEA?

### 7.1. Summering

#### **Vilka faktorer är avgörande för yngre medarbetare på IKEA vid deras val av arbetsplats?**

Vi har kommit fram till att det finns vissa faktorer som är avgörande för den yngre generationen vid deras val av arbetsplats. Det är viktigt att företaget kan erbjuda en spännande, sund och föränderlig arbetsmiljö med goda möjligheter för utveckling och lärande samt stimulerande arbetsuppgifter. Organisationen bör dessutom ha en god personalidé och bra värderingar som är enkla att identifiera sig med. Även den sociala gemenskapen, möjlighet till självständighet och flexibilitet samt utrymme för delaktighet och eget ansvar är avgörande faktorer vid deras val av arbetsplats. Det har likaså visat sig att det är viktigt för yngre medarbetare på IKEA att det finns ett ge och ta förhållande mellan företaget och dess medarbetare. Vidare spelar organisationens storlek en avgörande roll för yngre medarbetare på IKEA. Detta i sin tur skapar karriärmöjligheter såväl i Sverige som utomlands, vilket många anser är en annan betydelsefull aspekt vid valet av arbetsplats. Ytterligare väsentliga faktorer för att den yngre generationen ska lockas till en viss arbetsplats är att kompetensplaneringen är individanpassad. Det har visat sig att lönen, möjligheten att arbeta med det som man är utbildad till samt att hänsyn tas till balans i livet, spelar en underordnad roll vid den yngre generationens val av arbetsplats.

### **Vad motiveras yngre medarbetare på IKEA av i sitt arbete?**

Yngre medarbetare på IKEA motiveras av utveckling och lärande samt av att ha ett självständigt och meningsfullt arbete med eget ansvar där de har möjlighet att få vara delaktiga och påverka. Vidare motiveras de av den sociala gemenskapen och företagskulturen som råder på arbetsplatsen. Andra faktorer som är viktiga för deras motivation och trivsel är att de ställs inför nya utmaningar, att de har möjlighet att nå uppsatta mål, att de har en inspirerande och engagerad chef, att de får uppmärksamhet och uppskattning samt att de kan känna att de är nöjda med sin prestation. Det är även väsentligt att de har möjlighet att ständigt ifrågasätta för att förbättra och effektivisera befintliga arbetsätt. Faktorer såsom lön, arbetsmiljö, trygghet och stabilitet, flexibilitet samt balans i livet är viktiga att beakta ur den aspekten att de kan undvika att missnöje uppstår bland personalen. Det har även framkommit att dessa faktorer förmodligen blir viktigare ju äldre de blir.

### **Vilka belöningar är av betydelse för yngre medarbetare på IKEA?**

Vi har fått veta att det framförallt är immateriella belöningar såsom utveckling, beröm, bekräftelse, konstruktiv feedback och befordran som yngre medarbetare på IKEA vill ha. Fastän de i första hand motiveras av immateriella belöningar, spelar materiella belöningar en viss roll och dess betydelse kommer förmodligen att öka ju äldre de blir. De vill gärna ha en kombination av dem båda. Det är svårt att dra några konkreta slutsatser kring huruvida den yngre generationen vill att belöningarna ska fördelas individuellt eller kollektivt, då det dels råder skilda åsikter intervjupersonerna emellan och dels då de själva är osäkra på vad som är mest rättvist och mest motiverande. Vår slutsats gällande detta är att företaget kan erbjuda belöningar som består av både individuella och kollektiva inslag. Den yngre generationen vill se en direkt och tydlig koppling mellan den utförda prestationen och belöningen för att inte glömma bort vilken prestation belöningen gäller.

Det kan i vårt empiriska resultat finnas vissa likheter mellan våra tre teman. Detta beror på att våra teman har en nära koppling till varandra. Det är enligt oss naturligt att man vid valet av arbetsplats ser till sådana faktorer som man motiveras av i sin arbetssituation. Sambandet är också nära mellan vad man motiveras av och vilken typ av belöningar som är attraktiva, eftersom belöningens syfte är att motivera medarbetaren.

## **7.2. Teoriåterkoppling och generaliseringar**

De slutsatser som vi har kommit fram till bekräftar till stor del det som har kommit till vår kännedom genom tidigare empiriska studier som genomförts och de teorier som vi har valt att behandla. Vi har fått konfirmerat att yngre medarbetare på IKEA framförallt drivs av inre motivationsfaktorer och av en vilja att förverkliga sig själva och sin kompetens. De vill bli betraktade som individer och de vill att kompetensplaneringen ska vara individanpassad. Det har även visat sig att yngre medarbetare på IKEA i hög grad stimuleras av immateriella belöningar och detta stämmer med de tidigare empiriska studier som har gjorts kring den yngre generationen.

Vi blev emellertid förvånade över att livskvalitet och balans i livet i nuläget inte är av särskilt stor vikt för våra intervjupersoner, eftersom det är något som många författare starkt har betonat. Vi blev också förvånade över att flera värderar trygghet och stabilitet högt. Det motsäger Ahltorps (1998) resonemang om att dagens medarbetare har en benägenhet att stanna kortare tid på samma företag. Vi tycker att detta resonemang indikerar ett litet behov av trygghet. Vår reflektion är att deras behov av trygghet har en koppling till att det under en längre tid har varit en lågkonjunktur och många uppskattar därför den trygghet som deras anställning ger. Gille och Rudebeck (1997) hävdar att den yngre generationen inte strävar efter en traditionell karriär. Vårt empiriska resultat motsäger detta till viss del, det vill säga det finns de som drivs och motiveras av karriärmöjligheter.

Enligt Fürth et al. (2001) underskattar dagens personalansvariga ett antal faktorer som är viktiga för den yngre generationen. Dessa faktorer är exempelvis behov av social gemenskap och trygghet samt deras krav på att arbetsgivaren måste engagera sig mer och ta ansvar (Fürth, et al., 2001). Även vår undersökning har tydligt visat att dessa aspekter är av betydelse. Emellertid har det inte framkommit några tecken på att våra intervjupersoner skulle tycka att IKEAs personalansvariga underskattar betydelsen av dessa aspekter.

Vi har hittat både likheter och skillnader mellan Herzbergs teori och vår empiri. Våra intervjupersoner bekräftar att det är motivationsfaktorer som styr deras behov och motivation. Även de hygienfaktorer som vi har fått fram överensstämmer med Herzbergs teori. Det som skiljer sig är att social gemenskap, företagskultur och mellanmänniska relationer är motiverande för våra intervjupersoner, vilka enligt Herzberg borde vara hygienfaktorer. Enligt oss kan detta förklaras med att IKEA har en stark företagskultur som skapar en social tillhörighet och motivation. Som vi tidigare har poängterat kan resultatet se annorlunda ut i andra företag med mindre starka kulturer.

Både teorin och tidigare empiriska studier poängterar att lönen spelar en underordnad roll som motivationsfaktor. Detta stämmer till stor del överens med vårt empiriska material. Det finns dock de som anser att materiella belöningar spelar en viss roll för deras motivation. Vår tolkning är att flera av intervjupersonerna betraktar den typen av belöningar som självklara. Vi anser därför att det är viktigt att företag inte underskattar betydelsen av dessa belöningar.

De slutsatser som vi har kommit fram till beträffande den yngre generationens val av arbetsplats, motivationsdrivkrafter samt den typ av belöningar de önskar, kan gälla generellt för andra medarbetare som tillhör den yngre generationen och som arbetar på andra företag. Emellertid vill vi poängtera att IKEA är ett speciellt företag med en mycket stark kultur och detta präglar våra intervjupersoner och deras svar i hög grad. Av den anledningen kan vi inte uttala oss huruvida andra medarbetare ur den yngre generationen har liknande drivkrafter och värderingar eller ej. Vi tror dock inte att denna aspekt är beroende av vilken typ av verksamhet som bedrivs, utan snarare kan det bero på faktorer såsom vilken personalidé företag har samt vilken företagskultur, stämning och social gemenskap som råder.

I vår undersökning har vi fokuserat på de värderingar och attityder som den generationen som är född på 70- och 80-talet har. Vi känner således enbart till den generationens drivkrafter och kan inte jämföra med huruvida 40-talisternas värderingar skiljer sig från dessa. Generellt kan vi ändå säga att det är viktigt att ta hänsyn till att det kan finnas olikheter gällande människors behov, drivkrafter, värderingar och intressen. För att på ett bra sätt kunna hantera det kommande generationsskiftet, är vi av den åsikten att företag bör identifiera sådana skillnader och anpassa sig därefter. Om det dessutom stämmer att det finns skillnader mellan de båda generationerna, anser vi i likhet med Ahltop (1998), Gille och Rudebeck (1997) samt Fürth, et al. (2001) att företag behöver gå igenom sina personalidéer och belöningsystem för att kunna vara en attraktiv arbetsplats i den yngre generationens ögon och för att i ett större perspektiv kunna vara konkurrenskraftiga.

### **7.3. Förslag till vidare forskning**

Under vår arbetsprocess har vi insett att det finns många andra intressanta infallsvinklar som är värda att fördjupa sig i. Vi tror att vårt val av företag har gett vårt arbete en viss karaktär i och med att IKEA är ett väldigt speciellt företag med en mycket stark företagskultur. Vi tycker därför att det vore intressant att studera motivations- och belöningsaspekter utifrån den yngre generationens perspektiv även i andra företag som verkar i andra branscher och som har färre antal anställda.

Ett annat förslag till vidare forskning kan vara att studera vilka värderingar och attityder som präglar den generationen som är födda på 50- och 60-talet för att se om motivationsfaktorer skiljer sig generationer emellan.

Vi har tagit reda på vad som är motiverande för nyutexaminerade 70- och 80-talister och vi tycker att det vore intressant att även undersöka vad som är motiverande för dem som har arbetat på IKEA en längre tid och som tillhör andra generationer.

# Källförteckning

## Publicerade källor

- Ahltorp, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education. 11:e upplagan.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Liber, Malmö. Upplaga 2:1.
- Bergström, O. & Sandoff, M. (red). (2000). *Handla med människor*. Academia Adacta AB, Lund.
- Drucker, P. (2000). *Peter Drucker om management på 2000-talet*. ISL Förlag, Göteborg.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Gille, Y. & Rudebeck, U. (1997). *Leda intellektuellt kapital*. Konsultförlaget i Uppsala, Uppsala Publishing House AB.
- Hansson, J. (2003). *Skapande personalarbete*. Prisma, Stockholm.
- Holme, I-M. & Solvang, B-K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, D-I. & Thorsvik, J. (2004). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund. 4:e upplagan.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Normann, R. (2000). *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber, Malmö. Upplaga 4:1.
- Nygaard, C. (red) & Bengtsson, L. (2002). *Strategizing*. Studentlitteratur, Lund.
- Paul, A-S. & Alm, O. (1991). *Belöningar och belöningsystem*. Sveriges Personaladministrativa Förening.
- Persson, B. (1994). *Incitamentlöner*. SNS förlag, Stockholm. 1:a upplagan.

- Samuelson, L. (red). (1989). *Controllerhandboken*. Mekanförbundets Förlag, Borås. 3:e reviderade upplagan.
- Schou, P. (1991). *Arbetsmotivation*. IMIT, Stockholm.
- Stewart, T-A. (1999). *Intellektuellt kapital*. Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm.
- Svensson, A. (2001). *Belöningsystem*. KFS Företagsservice AB, Stockholm.
- Syrén, S. (1998). *Human Resource Management: Det teoretiska ursprunget Harvard- och Michigankoncepten. Rapport 1*. Uppsala Universitet, Sociologiska Institutionen.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig. Teorier om organisationer och kön*. Studentlitteratur, Lund.
- Wilson, F. (2000). *Organisation, arbete och ledning*. Liber AB, Malmö.

## **Orefererade källor**

- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, D-I. (2002). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund.
- Svenska språknämnden. (2002). *Svenska skrivregler*. Liber, Stockholm.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.

## **Annat tryckt material från IKEA**

- ”Förmåner för dig som jobbar inom IKEA Svenska Försäljnings AB”, 2004.
- ”Vår personalidé”, IKEA, 1999.

## **Elektroniska källor**

- Fürth, T., Holmberg, I., Larsson, O. & Raaterova, M. (2001). *Morgondagens arbetskraft. Ungdomsundersökningen 2001*. Kairos Future AB.  
[www.kairosfuture.se]. URL  
<http://www.kairosfuture.se/templates/Page.aspx?id=771>
- Aronsson, C. (2005-04-08). *Tusentals chefsjobb snart lediga*. [www.di.se]. URL  
<http://www.di.se/nyheter/>

Aronsson, C. (2005-04-08). *80-talisterna hett villebråd på arbetsmarknaden*.  
[www.di.se]. URL  
<http://www.di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3farticleid%3d2005%5c04%5c08%5c139556%26sectionid%3dprivatekonomi%26words%3d40-talister%26menusection%3dprivatekonomi%3bprivatnyheter>

## **Muntliga källor**

### **Personliga intervjuer med anställda på IKEA**

Erlandsson, Johan – 2004-04-21  
Helgasson, Helgi – 2004-04-28  
Jönsson, Martin – 2004-04-28  
Quarfordt, Linda – 2004-04-21  
Safi, Niklas – 2004-04-27  
Svensson, Kristina – 2004-04-27  
Wodlin, Anna – 2004-04-27

### **Telefonintervju med anställd på IKEA**

Stadeus, Kristian – 2004-04-25

# Bilagor

## Bilaga 1: Intervjuguide

### Självpresentation

- Presentation av oss själva och vår utbildning.
- Syftet med intervjun.
- Anonymitet samt förklaring till hur informationen som framkommer under intervjun ska användas.
- Inspelning av intervjun
- Frågor innan intervjun?

### Bakgrund

1. Vill du berätta lite om din bakgrund (ålder, utbildning, arbetserfarenhet etc.)?
2. Hur länge har du arbetat på IKEA?
3. Vad har du för position?
4. Vilka är dina arbetsuppgifter?

### Inställning till IKEA

5. Varför sökte du till IKEA?
6. Vilken bild hade du av IKEA innan du började på företaget?
7. Vad tror du den bilden berodde på?
8. Stämde bilden du hade av IKEA innan du började arbeta där överens med över hur det var?
9. Trivs du på IKEA? Om ja, vad är det som bidrar till det?
10. Vilka faktorer är avgörande för att du ska stanna kvar inom IKEA?
11. Hur skulle du beskriva stämningen på din arbetsplats?
12. Vilka fördelar finns det med att arbeta på IKEA?
13. Vilka nackdelar finns det med att arbeta på IKEA?

### Motivation

14. Vad är mest avgörande för dig vid val av arbetsplats?
15. Vilka faktorer skulle motivera dig för att söka ett visst arbete?
16. Vilka faktorer ger dig arbetstillfredsställelse på din arbetsplats?
17. Hur tror du att motivationsfaktorerna förändrar sig i takt med att du blir äldre?
18. Hur viktig är en god gemenskap på arbetsplatsen för din arbetsmotivation?
19. Hur tycker du att arbetsuppgifterna ska vara utformade för att du ska känna dig motiverad att utföra dem?
20. Vad får dig att stanna kvar på en arbetsplats?
21. Om du skulle välja att lämna en arbetsplats, vad tror du att det skulle kunna bero på?
22. Vilken roll spelar företagskulturen för din motivation?

### Belöningar

23. Vilka belöningar är mest attraktiva för dig på din nuvarande respektive framtida arbetsplats? (Föredrar du finansiella eller icke-finansiella belöningar?).
24. Hur tycker du att finansiella respektive icke-finansiella belöningar bör fördelas, individuellt eller kollektivt? Varför?



25. Vilken roll spelar lön för din motivation?
26. Hur ser IKEAs belöningsystem ut?
27. Hur tycker du att det fungerar?

**Avslutande frågor**

28. Vilken syn har du på livskvalitet/balans i livet (relationen mellan arbete och fritid)?
29. Finns det något som du skulle vilja ändra på i din arbetssituation?
30. Har du något att tillägga?

## Bilaga 2: IKEAs personalidé

*”Att ge enkla, ärliga människor möjlighet att utvecklas både som individer och i sina yrkesroller, så att vi tillsammans och med stort engagemang kan skapa en bättre vardag för oss själva och våra kunder.”* (”Vår personalidé”, IKEA, 1999).

Citatet visar att IKEAs personalidé utgår både från medarbetarens och från kundens perspektiv. Personalidén har som utgångspunkt i ett ge och ta förhållande. Med detta menas att det tydligt framkommer vad medarbetaren förväntas att bidra med till organisationen och vad denne i sin tur kan få tillbaka av IKEA. Detta förhållande baseras på vilken roll och position den anställde har inom organisationen, det vill säga om denne är chef/ledare eller medarbetare (”Vår personalidé”, IKEA, 1999).

IKEA förutsätter att medarbetaren:

- har ambitionen att göra ett bra jobb och en vilja att ta ansvar och stå för konsekvenserna
- gör sitt bästa utifrån förmåga och erfarenhet
- är serviceorienterad med kundens bästa för ögonen
- är öppen för förbättringar, med en vilja att ständigt utveckla
- utmanar etablerade mönster när denne själv har ett bättre förslag
- är prestigelös, öppen och rättfram i samarbetet med andra
- är kostnadsmedveten och vet att allting har en prislapp

I gengäld får medarbetaren:

- jobba i ett växande företag med en bärande affärsidé
  - träna sin yrkeskunskap i det dagliga arbetet
  - välja mellan många olika yrken inom företaget
  - jobba i en miljö där människan och gemenskapen är centrala värden
  - ett jobb med rimliga och trygga villkor, och blir speciellt premierad vid särskilt goda insatser
  - möjlighet att ta stort ansvar efter erkänt goda resultat, även i unga år
- (”Vår personalidé”, IKEA, 1999).

IKEA har i sin folder ”Vår personalidé” (1999) ett specifikt avsnitt som handlar om att utvecklas med IKEA. Här behandlar IKEA de förväntningar som företaget har på medarbetaren gällande utveckling. Medarbetaren fordras själv ta huvudansvaret för sin yrkesträning och personliga utveckling. Denne ska ständigt lära av egna och andras erfarenheter samt lösa uppgifter på ett självständigt vis. Denne ska även utveckla flera sidor hos sig själv, vara öppen för nya utmaningar samt vara villig att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter till alla kollegor. Tillbaka av organisationen får medarbetaren kunskap om IKEAs affärsidé och värderingar samt arbeta med frihet under ansvar. Vidare får han/hon ha regelbundna utvecklingssamtal där arbetssituationen, utvecklingsbehovet, ambitionerna och möjligheterna analyseras och diskuteras. Det ges även möjlighet att prova på olika arbetsuppgifter, vilket ger stora chanser till utveckling såväl i Sverige som utomlands. Det finns dessutom goda utsikter för en yrkes- och chefskarriär (”Vår personalidé”, IKEA, 1999).

Även chefskapet/ledarskapet på IKEA berör ovanstående aspekter med vissa naturliga skillnader som uppstår kring ett chefskap. Exempelvis bör man som chef vara ett gott föredöme, skapa trivsel, arbeta för att olika mål uppfylls inom ramen för helheten och för affärsidén, fungera som coach samt vara delaktig och ta ansvar vid anställning, utveckling och utbildning av andra medarbetare ("Vår personalidé", IKEA, 1999).

### **Förmåner**

På IKEA får medarbetaren en kombination av förmåner. Förutom en trygg, rimlig och individuell lön ges medarbetaren ett urval av personalförmåner som är riktade mot samtliga inom organisationer. Det erbjuds även goda förutsättningar för kompetensutveckling och medarbetaren blir en del av en god och inspirerande arbetsmiljö, vilken är byggd på en stark kultur. Nedan följer en lista på IKEAs personalförmåner:

- gratis arbetskläder
- rabatt på färje- och brobiljetter samt på utvalda hotell
- förmånliga lånevillkor hos IKANObanken samt erbjudanden via IKEA Family
- förstärkt föräldrapenning
- träning och företagshälsovård
- försäkringar och pension enligt kollektivavtal samt gruppförsäkring
- julklapp
- billig lunch och gratis förfriskningar under dagen
- personalkredit utan ränta och 15 procent rabatt på hela sortimentet
- uppvaktning i form av bland annat en IKEA-nyckel vid 10 respektive 25 års anställning
- utvecklingsmöjligheter
- med flera

(Förmåner, IKEA Svenska Försäljnings AB, 2004).