



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Examensarbete

Kandidatnivå

VT 2011

Motivationsfrämjande faktorer i anställningen

Författare

Per Berthsson

Gustav Emthén

Deborah Jacobsson

Handledare

Ola Mattison

Förord

Vi vill tacka följande personer vilka har gjort denna studie möjlig:

Marita Andersson, *Säljassistent*, Procordia.

Camilla Benckert, *Personalchef*, Procordia.

Karolina Bjurehag, *Trainee*, Procordia.

Jan Brattström, *Jobb & Karriäransvarig*, Skånes livsmedelsakademi.

Cecilia Grip, *HR-administratör*, Procordia.

Jan Gustavsson, *Projektledare*, Bring Frigo.

Helen Olsson, *Trainee*, Bring Frigo.

Henrik Skoogh, *Trainee*, Procordia.

Mats Svensson, *Administrativ chef*, Procordia.

Jenny Vestin, *Trainee*, Procordia.

Vi vill även tacka vår handledare Ola Mattison.

Lund 27 maj 2011

Per Berthsson

Gustav Emthén

Deborah Jacobsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Motivationsfrämjande faktorer i anställningen

Seminariedatum: 31 Maj 2011

Ämne/kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Per Berthsson, Gustav Emthén och Deborah Jacobsson

Handledare: Ola Mattison

Nyckelord: Motivation att arbeta, drivkraft, HRM, Generationsskillnader

Syfte: Syftet med vår uppsats är att försöka identifiera viktiga faktorer för arbetsmotivationen hos anställda i kunskapsföretag.

Metod: För att samla in kvalitativ data har vi intervjuat korttids- och långtidsanställda i två företag verksamma inom livsmedelsbranschen. Intervjumetoden har varit semistrukturerad. Huvudsaklig metod för arbetet har varit en induktiv metod.

Teoretiska perspektiv: Vår teoretiska referensram består av två olika perspektiv av teorier. Det psykologiska perspektivet innefattar Maslows behovspyramid, Herzbergs tvåfaktormodell samt Pinks drivkraftsteori. Företagsperspektivet innefattar Human resource management och knowledge management.

Empiri: Vi har intervjuat tre långtidsanställda, fyra korttidsanställda personal samt två personalansvariga vid fallföretagen Procordia och Bring Frigo.

Resultat: Studien presenterar fem huvudkategorier av faktorer vilka har stor inverkan på den anställdes motivation. Dessa är lön, gemenskap, flexibilitet, feedback och utvecklingsmöjligheter. Starkaste drivkraften är utvecklingsmöjligheter.

Abstract

Title: Motivational factors in your employment

Seminar date: 31 May 2011

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Per Berthsson, Gustav Emthén, Deborah Jacobsson

Advisor: Ola Mattison

Key words: Work motivation, drive, HRM and differences between generations

Purpose: The purpose of this paper is to identify motivational factors for employees.

Methodology: We collected empirical data by interviewing short term and long term employees at companies within the food industry. The interviews were in-depth and semi-structured. The overriding method for this thesis has been an inductive method.

Theoretical perspectives: Our theoretical framework was divided in two perspectives. The psychological perspective included Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two factor model and Pinks drive theory. The business perspective included Human resource management and Knowledge management.

Empirical foundation: In this essay we have interviewed three long term and four short term employees as well as two HR executives at the companies Bring Frigo and Procordia

Conclusions: The study presents five main factors that have a major impact on the motivation of workers. These factors are; salary, community, feedback, flexibility and possibility for development. The main factor is possibility for development.

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Problembakgrund.....	7
1.2 Syfte	8
1.3 Frågeställning.....	8
1.4 Avgränsning.....	9
1.5 Disposition	10
2. Metod	11
2.1 Initiala reflektioner.....	11
2.2 Insamlande av empiri	12
2.2.1 Primärdata	12
2.2.2 Genomförande av intervjuer.....	13
2.2.3 Fallföretag	14
2.3 Sekundärdata	14
2.4 Analys och revidering	14
2.5 Resultat och slutsatser	15
2.6 Tillförlitlighet och giltighet.....	15
2.7 Val av teori.....	16
2.8 Källkritik.....	17
3. Teoretisk referensram	18
3.1 Individens motivation	18
3.1.1 Behovsteori.....	18
3.1.2 Motivations- och hygiensteori.	19
3.1.3 Drivkraft – motivation och dess effekter.....	20
3.2 Personalhantering.....	24
3.2.1 Personalkoncept	24
3.2.3 Human Resource Management	25
3.2.4 Human Resource Management-cykel	26
3.2.5 Imagestyrning – Ett traditionellt styrmedel.....	26
3.2.6 Andra orsaker till sänkt motivation.....	27
3.2.6 Knowledge Management - KM.....	27
4. Empiri.....	30
4.1 Procordia.....	30
4.2 Bring Frigo.....	30
4.3 Generationsskillnader.....	31
4.4 Hur Procordia arbetar med personalhantering	32
4.5 Matris	33
4.6 Långtidsanställda	34
4.7 Korttidsanställda	35
4.8 Övriga punkter och observationer.....	38
5. Analys	39
5.1 Yttre belöningars påverkan på motivation	39
5.2 Inre belöningars påverkan på motivation	40
5.3 Gemenskap, KM och motivation	41
5.4 Företagets investering i HRM och de anställdas motivation.....	41
5.5 Feedback och dess effekt	42
5.6 Värdet av självstyre genom flexibilitet	43
5.7 Generationsskillnader.....	43
6. Slutsats	46
6.1 Metodreflektion och uppsatsens begränsningar	47
6.2 Förslag till framtida forskning	48
7. Referenslista.....	49

Bilaga 1. Intervjuguide.....	51
Bilaga 2. Responder	52

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

Vad som motiverar anställda i deras arbete är ett stort område inom den företagsekonomiska forskningen. Under 1920-talet genomfördes de första studierna, Hawthorne-studien, i ett försök att förstå hur de anställdas motivation på arbetsplatsen kunde öka. Forskarna kom fram till en slutsats om att positiv uppmärksamhet från företaget orsakade större motivation än vad lönen eller andra oberoende variabler gjorde hos de anställda (Blomqvist & Röding, 2010). Detta var starten på vad som har kommit att bli ett utdraget försök till att reda ut vad det är som motiverar anställda i sitt arbete.

Ett flertal teorier med fokus på den enskilda individen har sedan dess, formulerats i ämnet. Teori X och Teori Y (McGregor, 1960), Vrooms förväntansteori (Vroom, 1964) och tvåfaktormodellen (Herzberg, 1959) är tre klassiska exempel. Herzbergs tvåfaktormodell identifierar två faktorer för att förklara personalens motivation på arbetsplatsen, hygien- och motivationsfaktorer.

I västvärlden har en förskjutning skett gällande vad som är företagets viktigaste resurser. I och med att allt mer produktion förflyttas till lågkostnadsländer har tjänsteföretag börjat få en allt större ekonomisk makt. Detta har resulterat i framväxten av företag med personal som sin viktigaste resurs. Således har även vikten av att kunna utnyttja dessa resurser vuxit. Detta har resulterat i vad vi idag kallar managementteorier. Dessa teorier och metoder syftar till att maximera företagets resultat genom att motivera företagets anställda. (Alvesson, 2004)

Det finns en koppling mellan managementteorier och motivationsteorier. Företaget måste förstå vad som motiverar den anställde för att kunna påverka denne. Med framväxten av en ny generation och dess etablering på arbetsmarknaden börjar dock de klassiska motivationsfaktorerna nu synas i sömmarna (Pink, 2010). Generation Y betecknar den generation som tar över vid den generationsväxling som sker när 40-talisterna går i pension. Generation Y uppfattar karriären, arbetssituationer och motivationskrafter annorlunda än tidigare generationer (Olsson, idg.se).

Människor kan bindas till organisationer genom olika förmåner och löner då kostnaderna att lämna organisationen kommer att vara högre än den nytta man får ut av att lämna den på grund av dessa. En stor del av forskningen har kommit fram till att det är de känslomässiga

band som människor skapar till varandra som är mest avgörande om man vill lämna sitt jobb eller inte. (Jacobsen Thorsvik, 2008)

Angående vad som motiverar anställda talar Alvesson (2004) om en oenighet i både forskningsempiri och praktiskt utförande. Denna oenighet väcker frågorna; Vad motiverar anställda till att arbeta? Finns det någon generationsskillnad vad gäller denna motivation? Den gamla devisen att personalen är företagets största resurs är mer aktuell än någonsin.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ur olika synvinklar identifiera motivationsfaktorer bland anställda, för att på så sätt lämna ett empiriskt bidrag till den rådande diskussionen i ämnet.

1.3 Frågeställning

De frågeställningar vilka har legat till grund för arbetet är:

- Vilka faktorer på arbetsplatsen är kopplade till motivation i anställningen?
- Finns det några generationsskillnader i dessa faktorer?

1.4 Avgränsning

En avgränsning har gjorts till att endast involvera företag inom livsmedelsbranschen. Denna avgränsning av bransch skedde tack vare av en god relation till Skånes Livsmedelsakademi som har varit behjälpliga vid kontakter med företag. För att göra undersökningen genomförbar, dels av tidsmässiga skäl men även av rent praktiska har en geografisk begränsning gjorts till att involvera företag i Skåne-regionen.

Det är av vikt att poängtera vår definition och avgränsning av motivation. För denna uppsats har en avgränsning skett till att förstå motivation i förhållande till faktorer på arbetsplatsen.

1.5 Disposition

- *Inledning:* Här presenteras bakgrunden till ämnet. Utifrån denna bakgrund problematiseras ämnet vilket leder fram till uppsatsens frågeställningar och syfte. Vidare presenteras även de avgränsningar som gjorts för arbetet.
- *Metod:* I metoden beskrivs den process genom vilket arbetet är genomfört. Vi beskriver hur vi har resonerat och tagit beslut i de val vilka har format uppsatsen.
- *Teoretisk referensram:* Här presenteras de teorier som använts i arbetet. Till en början presenteras teorier vilka syftar till att förklara den anställdes motivation på arbetsplatsen. Därefter presenteras teorier kopplade till företagets styrning och personalhantering. Teorierna har valts för att på bästa sätt kunna förklara den empiri vi samlade in.
- *Empiri:* Under rubriken empiri ger vi en introduktion till de företag vi valt att undersöka. Vidare presenterar vi det primärdata vi samlat in under arbetet, både hur företagen hanterar sin personal samt personalens egna reflektioner vad som driver dem i deras arbetssituation.
- *Analys:* Analysen är upplagd som en diskussion där vi, med hjälp av den teori vi valt för arbetet, försöker förklara de faktorer och relevanta data vi funnit i vår insamlade empiri.
- *Slutsats:* Slutsatsen sammanfattar de faktorer vilka är viktiga för anställda i deras arbetssituation och huruvida det råder några generationsskillnader inom dessa. Vidare diskuteras vilka lärdomar som kan tas med från arbetet och hur de kan användas för framtida forskning.

2. Metod

Nedan redogörs för processen genom vilken detta arbete har utformats. Val av arbetets ansatser och teorier motiveras för att senare övergå till en diskussion kring hur empiri samlades in. Även arbetets tillförlitlighet och giltighet presenteras för läsaren

2.1 Initiala reflektioner

I det första skedet av denna uppsats diskuterades vilken typ av undersökning som skulle genomföras. Kvalitativa metoder är *deskriptiva* i sin natur och syftar till att, genom djupare undersökningar, förstå och ge förklaringar till fenomen. Undersökningarna lämpar sig väl vid fallstudier. (Lundahl & Skärvad, 1999) Inom de områden uppsatsen ämnade beröra bestämdes att en kvalitativ undersökningsmetod lämpade sig bäst. Detta då det var den metod vilken med fördel kunde uppnå uppsatsens syfte.

Det ämne vi ville inrikta oss mot var personalomsättning och personalhantering. Efter att ha läst på om ämnet och bekantat oss med de involverade faktorerna, precisades fokuset till att försöka förstå den enskilde individen i processen av personalhantering.

Uppsatsen ämnade till en början förbise företagets perspektiv. Istället ville vi försöka förstå varför personal stannar kvar vid sin arbetsplats. Allt eftersom arbetet fortskred blev det dock tydligt att uppsatsen behövde knyta an till mer företagsekonomiska teorier. Således valde vi att även försöka se om, och i så fall hur, företaget kunde påverka den anställdes beslut i att stanna vid sin arbetsplats.

I detta stadium av uppsatsen arbetades det efter en deduktiv metod. Ämnesrelevant data samlades in med utgångspunkt i teori. Vid det här laget lämpade sig det deduktiva angreppssättet bäst för att föra arbetet framåt. Då vi som författare inte hade tillräckliga förkunskaper i ämnet hjälpte teori, och tillhörande begreppsapparatur, oss att kunna samla in relevant empiri och ytterligare teori.

Till en början var målet med uppsatsen att generera nya hypoteser och teorier kring varför människor stannade vid sin arbetsplats, det vill säga att uppsatsen skulle vara explorativ. Vi ville dra stora, generella slutsatser i besvarandet av vårt syfte. Detta mål fick senare omformuleras när empiri och teori hade samlats in. Detta behandlas mer utförligt nedan.

2.2 Insamlande av empiri

Inom den teori vilken låg till grund för insamlandet av primärdata var motivation en ständigt återkommande faktor. Vid insamlandet av primärdata var således motivation det centrala begreppet. Vi ville undersöka vilka faktorer som var viktiga för motivationen i arbetet.

2.2.1 Primärdata

När intervjudata skulle samlas in stod vi inför flera olika val. Vilka företag skulle undersökas, vilken bransch skulle dessa verka i, vilka personer skulle intervjuas? Hur skulle dessa personer intervjuas, vilka frågor skulle ställas, hur skulle frågorna vara formulerade och vad skulle frågorna baseras på? Då primärdata skulle utgöra grunden för uppsatsen behövde ovanstående frågor besvaras med omsorg.

Angående vilka som skulle intervjuas fanns olika faktorer att ta hänsyn till. Den första av dessa var *anställningstid*, den andra var *ålder* och den sista var *personalansvar*. Ett resonemang fördes kring att en metodologisk poäng skulle nås i att jämföra *korttids-* och *långtidsanställda*. Förhoppningen fanns att få fram viktig empiriska data genom att mäta om det fanns skillnader i motivation beroende på hur länge medarbetarna hade arbetat på respektive företag. Då långtids- och korttidsanställda även innefattar olika generationer, hoppades vi också kunna knyta an till rådande debatt över skillnader mellan generationer. Av dessa anledningar ville vi intervjua dels nyligen anställd personal, födda 1980 eller senare, dels medarbetare vilka arbetat på sitt företag i mer än tio år samt personal med HR- och personalansvar .

Skånes livsmedelsakademi hade förfrågningar om att involvera deras traineer i uppsatsen. Då de traineeanställda föll in under preferenserna för ålder och anställningstid, valdes det att de kunde intervjuas under kategorin korttidsanställda.

För att få en empirisk förankring i personalhanteringsteorier ville vi få svar inifrån fallföretagen om hur de arbetade med personalhantering. Av denna anledning valde vi att intervjua anställda med personalansvar.

Då arbetsgången följde en kvalitativ metod resonerades det fram att djupintervjuer skulle passa arbetet bäst. Fördelarna är att de medför, och möjliggör, en djupare, friare och mer flexibel undersökning. De djupgående intervjuerna ger ingångar till att förstå och analysera vad respondenten anser vara väsentligt och relevant. Möjligheten att följa upp intervjun med

kompletterande frågor och återkommande kontakt gör att svaren blir mer utförliga och mer anpassade till studien. (Bryman & Bell, 2005)

Att välja en ostrukturerad intervjuemetod skulle ge ett för brett empiriskt material, som inte alls behövde svara på uppsatsens frågeställning. Å andra sidan fanns en oro att en för strukturerad intervju skulle missa att fånga individens egna reflektioner. Istället valdes en kombination av dessa två, den semistrukturerade intervjun. Denna intervjutyp fångar upp fördelarna med den ostrukturerade intervjun, samtidigt som intervjun kan styras mot de områden man vill beröra (Lundahl & Skärvad, 1999).

Till grund för intervjuerna formulerades en intervjuguide. Vid formulerandet av guiden var vi klivna angående vad vi skulle basera frågorna på. Problemet bestod i huruvida frågorna skulle baseras på teori eller om de skulle formuleras fränkopplat teori, för att sedan applicera teorier i analysen.

Intervjuerna ämnade behandla motivation på arbetsplatsen. Då ett så brett empiriskt material som möjligt eftersträvades valde vi att basera intervjuguiden på så breda och grundläggande teorier som möjligt. Av denna anledning valdes Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktormodell att användas.

2.2.2 Genomförande av intervjuer

Innan genomförandet av intervjuerna hade en intervjustrategi formulerats för att få ut så mycket som möjligt av intervjun. Intervjuerna ämnades att i största möjliga mån genomföras på plats. Detta på grund av möjligheten att kunna observera, och att få en känsla för, de saker som låg utanför själva intervjumomentet, till exempel ansiktsuttryck och kroppsspråk. Ytterligare en anledning till att genomföra intervjuerna på plats var att intervjuerna på detta sätt skulle bli mer personliga.

En annan del av strategin låg i hur själva intervjun skulle genomföras. Vi som intervjuledare skulle ta oss an en på förhand bestämd roll. Då det var tre personer som genomförde intervjuerna ansågs det inte vara nödvändigt att transkribera dem. Dock behövdes utförliga minnesanteckningar för återkoppling efter intervjun. Således var den första rollen att föra anteckningar under intervjun. Den andra rollen var att föra intervjun framåt genom att ställa frågor från intervjuguiden. Den sista rollen var att genom att lyssna på svaren från respondenten vara uppmärksam och ställda relevanta följdfrågor. På detta sätt styrdes

intervjuerna i önskad riktning, samtidigt som relevanta följdfrågor ställdes för att få djupa svar.

På grund av faktorer vilka inte kunde rådats över, kunde inte alltid intervjustrategin följas. Vissa intervjuer behövde genomföras via telefon på grund av oförutsedda händelser eller geografiskt avstånd vid tillfället. Vidare kunde vissa av intervjuerna inte genomföras med tre intervjuledare, på grund av förhinder såsom sjukdom. Här resonerade vi att värdet av att genomföra intervjuerna via telefon, eller med endast två intervjuledare, var högre än att inte genomföra intervjuerna över huvud taget. Vi anser dock att, genom att ha genomfört de flesta intervjuer på plats och med tre intervjuledare, har vi ändå uppnått de resultat vi eftersträvade med intervjuerna.

2.2.3 Fallföretag

Faktorer vid val av fallföretag var att det skulle ha en nära geografisk position. Här fick vi en stor hjälp av Skånes livsmedelsakademi. Genom deras nätverk och med stor hjälp från Jan Brattström, jobb- och karriäransvarig på Skånes livsmedelsakademi, kontaktades lämpliga företag för förfrågan om att delta i undersökningen.

De företag som valdes till undersökningen blev, på grund av ovanstående kriterier samt tillgänglighet från företagets sida, Bring Frigo och Procordia.

2.3 Sekundärdata

I genomförandet av denna uppsats har primärdata behövt kompletteras med sekundärdata i form av bakgrundsinformation kring fallföretagen. Det var även nödvändigt att samla in information kring potentiella generationsskillnader. Data om företagen samlades in genom företagspresentationer via företagets hemsidor samt officiella utskick från företagen.

Data kring generationsskillnader samlades in genom databaserna Google Scholar, Libhub samt Artikelsök. Några av de främsta sökorden var "Generation Y", work* och definition.

2.4 Analys och revidering

Vi fann att det tillvägagångssätt som valts för arbetet, den deduktiva metoden där utgångspunkt togs i teori, inte genererade de analyser och djup som eftersträvades. Intressant data upptäcktes i empirin som våra teorier, till exempel Maslows behovshierarki, inte kunde förstå att förklara. Istället skrapade vi endast på ytan. En stor anledning till detta var att de

personlighetsteorier som användes i arbetet endast fungerade som ett ramverk och bakgrund för att förstå empirin. De gav inte upphov till djupare analys.

I detta skede av uppsatsen var det nödvändigt att ändra metod för att bättre kunna förklara den empiri som samlats in. Vi övergick nu till att arbeta efter ett induktivt förhållningssätt där utgångspunkt togs i empirin och teorivalen anpassades till denna. Detta ledde till stora förändringar i val av teori för uppsatsen. Större fokus lades vid personalhanteringsteorier, för att introducera en kompletterande synvinkel kring individens motivation på arbetsplatsen.

Dessa förändringar i arbetet gjorde också att målen med uppsatsen började bearbetas, vilket resulterade i en förändrad frågeställning. De stora generaliseringarna som eftersträvades i början av arbetet ansågs inte längre vara genomförbara. Följaktligen kunde inte heller allmänna förklaringar ges till varför människor stannade vid sin arbetsplats. Det vi istället kunde uttala oss om var de viktiga faktorer för motivation i arbetet vi funnit i vår empiri.

2.5 Resultat och slutsatser

De resultat och slutsatser som presenteras i uppsatsen har vi kommit fram till genom ovanstående analysprocess. Med utgångspunkt i empirin har relevanta teorier använts för att sätta empirin i ett teoretiskt sammanhang. Detta för att på bästa sätt uppfylla uppsatsen syfte att ge ett empiriskt bidrag.

Arbetet identifierar viktiga faktorer för motivation till att arbeta hos respondenterna. Vidare analyseras även skillnader och likheter i dessa faktorer, beroende på hur länge respondenterna arbetat vid företaget och vilken generation de tillhör. Genom en analytisk diskussion kopplas empirin till teorin. Genom att analysera empirin via en diskussion är förhoppningen att läsaren ska förstå den tankeprocess som ligger till grund för de slutsatser som dras.

2.6 Tillförlitlighet och giltighet

Genom att utförligt förklara processen för hur arbetet har genomförts skapas goda förutsättningar att genomföra studien igen med samma resultat. På detta sätt skapas en tillförlitlighet och pålitlighet i uppsatsen. (Bryman & Bell 2005) Orsaker kring varför den insamlade empirin skulle ha lägre tillförlitlighet beror på faktorer utanför den för uppsatsen valda metoden. Empirin för uppsatsen blir på detta sätt tillförlitlig och kan på god grund användas vid en analys av de faktorer uppsatsen ämnar undersöka.

Uppsatsens giltighet, att den mäter vad den syftar att mäta, har försökts göras så hög som möjligt. De respondenter som intervjuats har haft relevanta egenskaper och erfarenhet för att passa in i de olika kriterier vi satt upp vid valet av respondenter. Giltigheten i att göra jämförelser mellan fallföretagen försämras dock av de få antal intervjuer som genomförts på Bring, samt att ingen HR-ansvarig intervjuades. Att ha i beaktning är dock att uppsatsen inte syftar till att jämföra de båda företagen. Av denna anledning är fortfarande giltigheten av arbetets resultat relativt hög. Icke att förglömma är hur respondenternas svar kan påverkas av hur pass öppna de är i sina egna åsikter. Intervjuerna försökte genomföras så informellt som möjligt för att minska risken för att respondenterna talade som representanter för företaget, snarare än för sig själva.

Uppsatsen syftar inte till att dra stora generella slutsatser utan ämnar snarare lyfta fram den egen insamlade empirin och de diskussioner och analyser man kan finna i denna. Således sammanfaller den med vad Jacobsen (2002) säger om att en kvalitativ undersökning är svår att generalisera.

2.7 Val av teori

De teorier som valts för arbetet har utgått från två infallsvinklar. Att förstå den enskilde individens motivation samt att förstå hur företaget kan påverka denna motivation. Med utgångspunkt i empirin har teorier valts ut för att kunna tolka och analysera våra empiriska data ur de två perspektiven. Med detta menas att motivation inte ska förstås från endast en av dessa infallsvinklar, utan beskrivas genom en kombination av båda.

Den första infallsvinkeln är att förstå den enskilde individens motivation vid sin arbetsplats. Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorteori har använts som utgångspunkt för att introducera ämnet motivation. Dessa två teorier för en pedagogisk poäng och knyter samman människans behov med motivationen på arbetsplatsen. Dessa teorier är dock väldigt övergripande och inte speciellt precisa att använda sig av vid en analys. Av denna anledning har dessa två teorier endast använts till att formulera en grund att utgå ifrån, och används inte som analysverktyg. Således har dessa kompletterats med Pinks drivkraftsteori.

Att involvera företagets perspektiv i att förstå den anställdes motivation var en naturlig följd av uppsatsens empiriska resultat. Faktumet att motivation skapas genom förhållanden mellan den anställda och företaget gav ingången till att introducera denna infallsvinkel teoretiskt. Av denna anledning har teorier kring HRM och personalstyrningens påverkan på de anställdas

motivation valts att representera företagets synvinkel. Detta i kombination med att stora delar av empirin kan tolkas genom kunskapsstyrning har resulterat i vårt val av att även inkorporera knowledge management.

Generellt för arbetet är det viktigt att återigen poängtera hur teorierna valts ut med utgångspunkt i att kunna förklara undersökningens primärdata samt förstå den anställdes motivation. Av dessa anledningar har teorier tillkommit och fallit bort allt eftersom data samlats in och analyserats. Till exempel har teorier fokuserade på sammankopplingen mellan prestation och motivation valts bort

Teorin har strukturerats som ett brett och övergripande ramverk. En större specificering och precision i teorierna hade missat att fånga in den induktiva ansatsens metodologiska poäng.

2.8 Källkritik

De sekundärdata som samlats in gällande information kring fallföretagen är företagens officiella utskick och uttalanden. Officiella utskick från företag kan ofta vara vinklade att ställa företaget i fråga i en bättre dager då denna information ofta används som presentationer för potentiella kunder. Detta har tagits i beaktning vilket resulterat i att vi valt att fokusera på så neutrala fakta som möjligt. Denna potentiella vinkling har även försökt kringgås genom att under intervjuerna med de anställda ställa frågor om företaget de arbetar på för att få ytterligare perspektiv på företaget.

Vid insamlandet av data kring den påstådda generationsskillnaden mellan generation X och Y, har uppsatsen eftersträvat att i största möjliga mån finna uttalanden, artiklar och övrig sekundärdata, skrivna eller publicerade av förlag och tidningar med för ämnet relevant anknytning. Att vi själva har försökt sammanfatta den rådande debatten och diskussionen i ämnet har kan inskränka på definitionens tillförlitlighet. Av denna anledning har vi varit försiktiga i våra uttalanden i ämnet.

Gällande insamlad primärdata för uppsatsen är väsentligheten hög. Respondenterna är starkt förknippade med ämnets övergripande syfte och har varit i en position där de kunnat ge relevanta svar.

Vi har genomgående under uppsatsen ställt oss kritiska till vårt insamlade material samt försökt att vara restriktiva över hur mycket hur våra egna värderingar och åsikter reflekteras i uppsatsen. Detta då en så hög objektivitet som möjligt har eftersträvat.

3. Teoretisk referensram

I teorikapitlet presenteras uppsatsens två teoretiska infallsvinklar. Dessa summeras i rubrikerna individens motivation och personalhantering. Till en början presenteras, och specificeras vad som gör den enskilde individen motiverad i arbetslivet. Kapitlet övergår sedan till att sammanknyta ett flertal personalhanteringsteorier till ett personalkoncept.

3.1 Individens motivation

3.1.1 Behovsteori

Inom området behovsteori har vi valt att utgå från Maslows Behovshierarki. Denna psykologiska teori beskriver hur människans behov rangordnas i olika nivåer. Teorin förklarar olika steg med olika behov människan går igenom för att till slut uppnå självförverkligande. Flera av behoven kan finnas samtidigt men människor prioriterar dem olika beroende på situation. (Maslow 1987) Nedan förklaras huvudprinciperna inom varje steg.



Figur 3.1 – Maslows Behovshierarki, egen illustration efter Maslows teori.

Fysiska Behov

Det första steget innefattar människans fysiska behov. Dessa kan exempelvis vara sömn eller hunger. Detta steg svarar till behoven för att överleva. (Maslow, 1987)

Trygghetsbehov

I nästa steg beskriver Maslow människans trygghetsbehov. Det kan exempelvis vara att känna sig säker, att ha behov av regler och lagar samt att känna sig fri från rädsla. Maslow menar att om de fysiska behoven är tillgodosedda är det trygghetsbehoven människan vill uppfylla härnäst. Människor har ett grundbehov av att känna sig trygga. När det äventyras tenderar individen att känna rädsla. Överlag önskar människor leva i en värld av ordning och reda och tycker inte om när saker ställs om helt. (Maslow, 1987)

Sociala Behov

Nästa steg är sociala behov i form av att känna tillhörighet, gemenskap och kärlek. Människor har generellt sett ett behov av att ha relationer med andra människor. En människa som saknar dessa relationer kommer sannolikt att söka efter dem förutsatt att de två tidigare nämnda kriterierna är uppfyllda. Behovet kan tillfredställas av kollegor, klasskompisar, partners med mera. (Maslow, 1987)

Uppskattning

Nästa steg handlar om uppskattning, vilken kan delas in i två kategorier. Den första kategorin innefattar strävan efter styrka, att uppnå sina mål, att vara kompetent och känna självförtroende. Den andra kategorin innefattar att känna prestige och uppskattning i andras ögon. Människor vill nå en viss status och få ett erkännande av andra för det arbete hon gör. Är en person nöjd med självkänslan detta steg innebär leder det i sin tur till ett bättre självförtroende och hon känner sig starkare och mer värdefull för andra. (Maslow, 1987)

Självförverkligande

Givet att tidigare nämnda behov är uppfyllda når människan slutligen behovet av självförverkligande. Om en stark känsla finns hos en människa att hon inte gör det hon själv vill och inte vet vad hon vill, kommer förmodligen en känsla av rastlöshet att infinna sig. Människan strävar efter att uppfylla sin fulla potential. Maslow säger att detta sista behov vilar uppå de andra fyra och att människan når behovet av självförverkligande först när dessa fyra uppfyllts. (Maslow, 1987)

3.1.2 Motivations- och hygienteori.

Som en utveckling av Maslows behovshierarki, applicerade Fredrick Herzberg den nämnda teorin på arbetsplatsen. Denna utveckling och applicering formade sedan tvåfaktormodellen. Denna förklarar vad som ger, och inte ger, upphov till motivation på arbetsplatsen.

Herzberg menar att förhållanden vilka gynnar arbetstillfredsställelse kallas motivationsfaktorer då de motiverar till högre prestationer. Faktorer vilka är relaterade till vantrivsel benämner Herzberg istället för hygienfaktorer. Motivationsfaktorer skapar trivsel om de finns men inte vantrivsel om de saknas. På samma sätt skapar hygienfaktorer vantrivsel om faktorerna saknas men inte trivsel om de finns. Herzberg fann att motivationsfaktorerna hör samman med arbetsuppgifterna medan hygienfaktorer hör samman med arbetsmiljön. (Herzberg 1959)

3.1.3 Drivkraft – motivation och dess effekter

”När det handlar om motivation finns det en klyfta mellan det som vetenskapen vet och det som näringslivet gör.” Dan Pink 2010.

Pinks teorier, i *Drivkraft: den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*, syftar till att fylla det gap som finns mellan teori och praktisering. Han avser att förklara drivkraften och motivationen hos människor. Pink (2010) tar upp de ”grundläggande belöningarna” vilket exempelvis är en skälig lön och några förmåner. Dessa fungerar som en tröskel och när de är överkomna tenderar människan att söka efter något annat. Teorin om drivkraft bygger på inre och yttre belöningar samt inre och yttre motivation.

Människans inre behov och drivkraft förklarar människans inre motivation. De centrala delarna för teorin, de tre huvudfaktorerna, är kan enkelt förklaras som människans inre motivation. Således förklarar faktorerna även hur denna inre motivation kan stimuleras genom inre belöningar. (Pink 2010)

Med yttre belöningar menas faktorer som är tänkta att främja en viss bestämd prestation, exempelvis höjd lön eller bonus. För att få sin personal motiverad använder sig många företag i stor utsträckning utav yttre belöningar. Vad Pink (2010) framhåller är att detta är ett kortsiktigt tänkande och verkligheten fungerar tvärtom. Har människan en gång fått en sådan belöning kan hon inte tänka sig gå tillbaka till att inte få någon, belöningar är på detta sätt beroendeframkallande och tröskeln för de grundläggande belöningarna höjs. I den miljö där det finns gott om yttre belöningar arbetar anställda flitigt, men bara fram till dess att belöningen delas ut. Alltså skapas inget långsiktigt incitament.

Yttre belöningar kan dämpa den inre motivationen och bör ges oväntat för att göra mindre skada mot den inre motivationen (Elander, 2010). De som lägger minst energi vid att få de yttre belöningarna, är de som får ut mest av dem. Detta beror på hur den inre motivationen

hos dessa individer blir stimulerad genom att de finner sina arbetsuppgifter uppfyllande och intressanta (Pink, 2010).

Kortfattat kan den inre motivationen och belöningarna kopplas till att individen gör något för att det är lustfyllt. Den yttre belöningen och den yttre motivationen kopplas till att individen gör något för att få en belöning.

Tre faktorer krävs för att den personliga drivkraften hos en individ ska nå sin fulla potential. Dessa faktorer är *självstyrning*, som syftar på att varje människa i grunden är sin egen och vill styra över sitt liv, *mästerskap*, där individen vill bli så bra som möjligt på något som denne finner meningsfullt. Den sista faktorn är *mening*, som anspelar på viljan att det man gör har en mening och innebär något större än en själv.

3.1.3.1 Självstyrning

Peter F Drucker, som anges i Pink, 2010, myntade uttrycket självstyrning, vilket innebär att varje individ på egen hand reflekterar över vad den är bäst på, kan bidra med och hur den kan prestera bättre för att sedan styra sig mot ett satt mål. Med självstyrning följer ofta självuppfyllande som effekt.

Om ett företag har en självstyrd personal är det högst troligt att denna även är väl motiverad att arbeta. Med självstyrning kommer en inre motivation som kommer bygger på en känsla av valfrihet och fri vilja. Detta som kontrast till yttre motivation. Vidare poängterar Pink att fria valmöjligheter och nyfikenhet har en stor inverkan på kreativitet och därmed även hur ett arbete utförs. Finner den anställde sina arbetsuppgifter inspirerande, roliga eller uppfyllande får det en direkt positiv inverkan på motivationen.(Pink, 2010)

Om anställda erbjuds att jobba med vad de anser vara passande och när, krävs det en viss typ av människa för att hantera denna situation av självstyre. Själstyrning förutsätter att det finns en kontroll över uppgift, team, tid och teknik för att arbetet över huvudtaget ska fungera. (Pink, 2010)

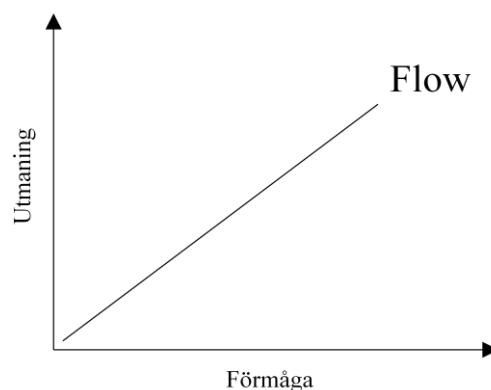
Det finns konkreta exempel på hur självstyrande, och den flexibilitet det innebär, ger möjligheter till nya arbetssätt och infallsvinklar. Ett av de mer kända är Googles ”20-procentstid”, som innebär att personalen får en arbetsdag i veckan att lägga åt projekt de själva anser vara av värde och intressanta. Ett annat exempel, ROWE (Results-Only Work Environment) går ut på att det inte finns några arbetstider eller ens krav på att vara på

arbetsplatsen. Det enda som krävs är att de satta målen blir uppfyllda. Resultaten har varit positiva, produktiviteten har ökat och personalomsättningen minskat (Pink, 2010).

3.1.3.2 Mästerskap

Med mästerskap menas viljan att uppnå den bästa man kan bli. Att denna vilja ska förstärka prestationsnivån hos individen. För att uppnå mästerskap krävs två faktorer.

Det första kravet för att uppnå mästerskap kan beskrivas genom det produktiva tillståndet flow. Kortfattat beskriver flow ett produktivt tillstånd som uppkommer vid genomförandet av en aktivitet, till exempel arbetsuppgifter. När den anställde känner att utmaningen i sina arbetsuppgifter möts upp av sin förmåga kommer denne in i ett flow. Självmotståndet löses upp och individen tänker bara på sin syssla för stunden. Enligt Csikszentmihalyi (1996) medför detta produktiva tillstånd, flow, att arbetsuppgiften blir självuppfyllande. I förlängningen leder detta till att den anställde uppnår en vilja att ständigt prestera sitt yttersta.



Figur 3.2 – Flow, Egen illustration

Mästerskap kräver ytterligare en faktor. Utöver kombinationen av förmåga och utmaning måste individen även ha en *vilja* att bli bäst. För att uppnå mästerskap krävs en positiv attityd mot inlärning och utförande. Om individen inte har den rätta attityden utan sätter gränser för vad denne kan uppnå blir mästerskap omöjligt. Det är uppfattningarna om ens egna förmågor som påverkar vad individen kan uppnå med sina prestationer. Mästerskap kräver en ansträngning, vilja, uthållighet och ett ”jävlar anamma”. (Pink, 2010)

Ett sista förbehåll för mästerskap finns dock. För att lyckas prestera sitt bästa krävs att det att individen aldrig blir helt och hållet nöjd. Om individen uppnår mästerskap till fullo blir denne tillfreds och slutar förfölja sin vilja att bli bäst. Sådan är mästerskapets natur, det går att komma nära, riktigt nära, men aldrig ända fram. För vissa kan detta verka frustrerande, men

om det gick att komma fram till mästerskapet skulle det inte finnas samma incitament för att anstränga sig. (Pink, 2010)

3.3.3 Mening

Individer som stämmer in på ovan nämnda faktorer strävar mot att prestera på mycket hög nivå. Men de som vill åstadkomma något större, arbeta för ett högre syfte har lagt till ytterligare en faktor i sin motivation, nämligen *mening*. Dessa individer är ofta nöjdare och har högre produktivitet än de som inte arbetar för ett ändamål bortom sig själv. Att arbeta för ett syfte som berör någon eller något annan än en själv upplevs som berikande och därmed motiverande. (Pink, 2010)

Sammanfattning individens motivation

Ovan nämnda teorier förklarar den psykologiska aspekten av individens motivation på arbetsplatsen. De har många gemensamma nämnare och förklarar processen hur människans grundläggande behov ger upphov till motivation på arbetsplatsen. Dock kan dessa inte ensamma förklara motivation på arbetsplatsen, då de anställda blir påverkade av företaget de arbetar på.

3.2 Personalhantering

Personalhanteringsteorierna försöker förklara vikten av företagets infallsvinkel och påverkan på de anställdas motivation. Till en början presenteras personalkonceptet som det övergripande temat vilken de andra teorierna knyts till. Teorierna är generellt sett övergripande, men vissa teorier, såsom imagestyrning och HRM-cykeln försöker göra kopplingen mellan individen och företaget starkare. Slutligen presenteras orsaker till sänkt motivation för att illustrera komplexiteten i teorierna. Kunskapsstyrningen har vävts in då den klarar av att hantera, och särskilja, ytterligare dimensioner av personalkonceptet.

3.2.1 Personalkoncept

Personalkoncept kan stå som grund för den mix av aktiva åtgärder inom personalhantering ett företag använder sig av. Således är det även denna vi tar utgångspunkt i, för att sammankoppla de val av personalhanteringsteorier vi har haft för denna uppsats.

Alvesson beskriver att ”...personalkonceptet på en och samma gång speglar, är en del av och förstärker de särskilda logiker och konfigurationer som en organisation utvecklar i personalfrågor” (Alvesson (2004), *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s 141). På detta sätt bildar personalkonceptet utgångspunkten för företagets personalhantering. Det förklarar vad företaget vill genomföra, och hur det vill genomföra företagets personalhantering.

Som mall för personalkonceptet står den ideale anställde som företaget eftersträvar att locka till sig och behålla. Dock ställs det vissa krav för att personalkonceptet ska fungera i praktiken. Alvesson nämner tre punkter; a) originalitet och självständighet b) möjligheter att *profilera* organisationen och de anställda samt c) att det behöver finnas en *enighet* mellan HRM-arbetet, personalens arbetsinställning och organisationens karaktär. Det vi vill åstadkomma genom att nämna dessa tre punkter är att personalkonceptet inte är en standardiserad process. Istället är det unikt för varje företag, och resultatet avgörs av punkterna. (Alvesson, 2004). För uppsatsen har störst fokus legat på punkt c) för att försöka sammanväva HRM med personalens motivation.

Värdet av personalen på företag kan beskrivas med *Hissmetaforen*. Inom företag med personalen som stor resurs är kompetensen knuten till personalen. Med *hissmetaforen* menas att resursen åker med hissen ned varje kväll och företaget måste arbeta för att personalen ska

komma tillbaka nästa dag för att ta hissen upp igen. Därför blir det viktigt att företaget lyckas hålla de anställda motiverade till att, varje dag, komma tillbaka till företaget (Alvesson 2004).

Drucker spinner vidare på detta beroendeförhållande mellan företaget och dess anställda. Han menar att det är de sistnämnda som har en starkare position. Personalkonceptet kan, tillsammans med noggrant utarbetade arbetsprinciper, leda till att personalen åker hissen upp igen nästa dag. Detta sker dock inte utan faktorer som trivsamt arbetsmiljö, organisationsidentifikation och goda förutsättningar för både karriärmässig och personlig utveckling. (Alvesson, 2004)

3.2.3 Human Resource Management

Human resource management (HRM) är ett helhetsgrepp över hur ett företag arbetar med att styra personer, anställda vid företaget. Genom HRM försöker företag bland annat ta sig an problemet med hur man kan motivera sina anställda. Liksom med personalkonceptet arbetar varje företag med sina egna, specifika, HRM-koncept, både i teorin och i praktiken. Det finns ingen mall för hur HRM-arbetet bör utföras. (Alvesson 2004)

Att investera i HRM-arbete är knutet till låg personalomsättning och högre produktivitet. Ju högre uppfattningar de anställda har om sitt företags åtagande gällande HRM, desto bättre är dess attityd gentemot företagets värderingar. Detta leder slutligen till ökad tillfredställelse i sitt arbete för den anställde. (Heracleous, 2003)

HRM består av en blandning styrmedel som används för att påverka och motivera de anställda. Är blandningen väl disponerad finns det goda förutsättningar för att personalens motivation kan hanteras på ett framgångsrikt sätt av företaget. Styrningen, och påverkan, kan bestå dels av instrumentella medel såsom pengar och makt och dels genom identifikationsbaserade medel som är mer fokuserade på sociala värden och självuppfyllande för personalen. (Alvesson 2004)

Exempel på bidragande faktorer till ökad motivation är att få möjligheter till inläring och att utvecklas inom företaget. Utlovande om framtida förmåner och karriärmöjligheter kan användas för att knyta personalen till företaget. Arbetsuppgifterna måste uppfattas som stimulerande och intressanta av personalen. Kan ett företag locka med sådana arbetsuppgifter bidrar det till en positiv och lärande arbetsmiljö. Detta är betydande för individens inställning till arbetsplatsen och en stark tillfredställelse uppstår när ett arbete kräver utveckling inom nya områden. (Alvesson, 2004, Pink, 2010)

Dougherty, förklarat av Alvesson (2004), betonar vikten av att utveckla *rätt sorts* engagemang hos personalen. Att få anställda att bli engagerade är en sak, men om det ger företaget något värde är en annan. Kan företaget utveckla rätt sorts engagemang hos sina anställda skapas synergieffekter inom organisationen och motivationen hos de anställda höjs. (Alvesson, 2004)

3.2.4 Human Resource Management-cykel

För att ge en bild av hur stor roll HRM spelar in på personalens prestation använder Child (2005) sig utav Human Resource Management-cykeln (HRM-cykel). Målet med denna cykel är att utveckla och utvärdera personalen. Cykeln bygger på antagandet att urvalet av individer vid rekryteringen har varit välmatchat för företaget och dess syfte. Därefter ska företaget få personalen att känna att dess prestationer är värdefulla, det vill säga ge dem feedback. Genom denna bekräftelse ska ytterligare belöningar fördelas, både instrumentella och identifikationsbaserade. Om belöningsystemet fungerar väl och är passande till situationen leder det till en ökad motivation och förbättrade prestationer. På detta sätt kan företaget styra deras prestation samt beteende. Genom detta påverkas och formas personalens motivation.

Utbildning och utveckling av individen gör att denne känner sig tillfreds och att dennes behov i arbetet uppfylls av företaget och motivationen ökar. För att belöningarna ska uppfattas på ett önskvärt sätt och att den anställdes utveckling sker optimalt krävs en viss nivå av individanpassning. Således blir relationerna till de anställda lika viktiga som de anställdas relation till sitt arbete. (Child, 2005)

HRM-cykeln illustrerar på detta sätt sambandet mellan hur individens motivation och företagens ansträngningar att försöka forma denna.

3.2.5 Imagestyrning – Ett traditionellt styrmedel

Företag kan arbeta med imagestyrning intern och externt. Den interna styrningen av ett företags image syftar till att inkorporera dess värderingar i organisationen. Detta syftar till att förstärka de gemensamma föreställningarna och förmedla företagens värderingar till sin personal. Den interna imagestyrningen ger konsekvenser för anställdas uppfattning av organisationen men även för deras vardagliga beteende. Kan företaget påverka sina anställdas vardagsbeteende, underlättar det påverkan av motivationen hos dem. Således är imagestyrning av stort värde i mixen av styrmedel. Skapas även en social enighet och personalen får en känsla av stolthet av att arbeta på ett företag med stark image leder det ofta till en vilja att

prestera utöver vad som förväntas av dem (Alvesson, 2004). Intern imagestyrning sker genom aktiva beslut från företaget. Att de förvandlar värderingarna och ord till handling.

Intern imagestyrning sammanfogar medarbetarnas reflektioner över sin arbetsituation och företagets värderingar. På detta sätt kan företaget, genom en bra image, förenkla implementeringen och genomförandet av andra HRM-strategier. (Alvesson 2004)

Det är även av stor vikt att imagestyrningen, ihop med värderingar, visioner och föreställning om organisationens kärnvärde, uppfattas så likt som möjligt av hela organisationens medlemmar. Uppstår en skev uppfattning av företagets image kan det leda till icke önskvärda konsekvenser, såsom förvirring, misstro och förlust av förtroende för ledningen. Cynism är en bitter fiende för varje organisation. Finns cynism saknas förtroende och det kan bli ödesdigert för motivationen. Därför är det viktigt att det finns så lite som möjligt av cynism hos de anställda (Heracleous, 2003).

3.2.6 Andra orsaker till sänkt motivation

Det finns ett flertal bristfälligheter, som om de uppstår i organisationen, kan orsaka en sänkt motivation. Exempelvis om beslut fattade av företaget framstår som inkonsekventa eller godtyckliga minskar förtroendet för dessa beslut. Vidare om anställda upplever att de inte får den bekräftelse, det ansvar eller de utvecklingsmöjligheter de förtjänar för att det inte finns tillräcklig delegering minskar förtroendet och moralen. (Child, 2005). En något oortodox syn är att höjd lön och ekonomiska ersättningar sänker motivationen hos personalen (Pink, 2010).

Brist på engagemang är ett vanligt förekommande fenomen hos anställda. Gallupundersökningar i USA visar att över hälften av respondenterna inte känner sig engagerade för sitt arbete, varav knappt 20 procent är helt och hållet oengagerade. Förutom stora ekonomiska kostnader, medför avsaknad av engagemang i denna dignitet negativa effekter på personalens och organisationens välbefinnande (Pink, 2010).

3.2.6 Knowledge Management - KM

I princip uteslutande använder sig alla företag någon form av knowledge management. KM ses som en essentiell del och funktion för företaget. KM och HRM är två snarlika begrepp och används båda flitigt i kunskapsföretag. Vad som särskiljer de två teorierna är att KM snarare fokuserar att styra kunskapen medan HRM syftar till att styra individerna i organisationen. (Alvesson, 2004)

Av vikt är att poängtera KM som ett väldigt brett grepp för hur företag kan hantera kunskapen inom organisationen. De teorier vilka har valts inom denna kategori har valt då de kan hjälpa till att förklara hur den anställdes motivation påverkas av styrningen.

Inom KM finns en metod kallad personifiering. Denna innebär att kunskap knyts till en individ, för att sedan låta den spridas genom interaktion i organisationen. För att personifieringen och KM ska vara framgångsrikt krävs en tydlig interaktion inom organisationen (Alvesson, 2004). Tsoukas (1996) poängterar även att styrning av organisatorisk kunskap handlar om finkänslig styrning av sociala relationer. Det sociala samspelet är centralt i personifieringen då kunskapen styrs mellan individer och olika situationer. Detta ger upphov till motivation genom två processer. Den sociala styrningen ger upphov till sociala kontakter på arbetsplatsen vilket kan påverka de anställdas motivation positivt. Att få kunskap tilldelad ska kännas som ett privilegium och i sin tur motivera den anställda. (Tsoukas, 1996)

Skapas ett internt nätverk av sociala relationer inom en organisation underlättas kunskapsutbyten. Knowledge management har som en effekt att vara gemenskapsbyggande och stimulerande genom den omsorg som förknippas med kunskapspridandet. Med en ”praktikbaserad gemenskap” menas att en samling människor utvecklar gemensamma inriktningar och ett gemensamt förtroende, vilket är en följd av deras samspel i arbetet, (Alvesson, 2004).

Effektiva former av samtal inom organisationen är ett bra sätt att överföra kunskap. Denna överföring kan även ske i form av feedback. För att kunna ha ett effektivt KM-system är alltså gemenskap och samarbete av stor vikt. Man vill helt enkelt hjälpa dem som hjälper en själv. En anställd som känner sig professionell genom att få sociala utbyten och utbildning på arbetsplatsen kan komma att prioritera vissa drivkrafter före andra. Dessa värden kan vara självstyrning, utveckling i kunskap och möjligheter att få specialisera sig i ett visst ämne. (Alvesson, 2004, Pink, 2010)

McDermott (1999) belyser några svårigheter som KM kan stöta på. Bland dessa finns den sociala utmaning där gemenskap behöver utvecklas för att kunna dela kunskap och bevara mångfald i organisationen. Vikten av att vara öppensinnad inför andras idéer samtidigt som de egna tankegångarna delas med till andra är en personlig utmaning.

Det är av vikt att inte blanda ihop KM med styrning och ledarskap för mycket. Gemenskap, omsorg och delaktighet är nyckelord inom KM som skiljer sig från den traditionella byråkratiska styrningen, som är mer hierarkisk. Sedan bör det även läggas en tanke vid att förmedlandet av visioner och värderingar inte nödvändigtvis görs bättre av företagsledare än andra organisationsmedlemmar. Med det sagt kan det vara bra att inte överdriva företagsledningens betydelse inom skapandet av gemenskap. Det är inte heller möjligt för ledningen att på egen hand skapa en miljö där förmedlande av kunskap upplevs som en av de viktigaste faktorerna för att bli motiverad. Det kan enbart personalen göra. (Alvesson, 2004)

Sammanfattning Personalhantering

Två infallsvinklar har presenterats gällande vad som skapar den anställdes motivation på sin arbetsplats. Att förstå sammankopplingen mellan dessa två synvinklar är av central vikt. Denna förstås genom de båda infallsvinklarnas gemensamma beröringspunkter. Hur båda sidorna belyser yttre och inre belöningar, kommunikation, feedback med mera. Genom att förstå varför företaget arbetar för att påverka de anställdas motivation uppstår en slags orsak och verkan.

4. Empiri

Till en början presenteras en bakgrund till fallföretagen samt till den generationsskillnad vilken lyftes upp i problembakgrunden. Vidare presenteras resultatet av intervjuerna genom en matris för att överskådliggöra samt introducera de identifierade faktorerna. Här görs en uppdelning mellan långtidsanställda och korttidsanställda på respektive fallföretag. Efter detta ges en mer utförlig förklaring av resultaten, uppdelat efter korttids- och långtidsanställda.

4.1 Procordia

Procordia är ett svenskt företag som tillagar, marknadsför och säljer mat och dryck under starka och välkända varumärken. Företaget startades av fyra entreprenörer som alla ville ta vara på sin trakts grödor. Dessa fyra var Henrich Eberhard från Örebro, Herbert Felix från Eslöv, Frank-Olof Jansson från Kumla och Ragnar Wollin från Tollarp. Idag har de omkring 1200 anställda och finns på sex olika anläggningar runt om i Sverige. (Procordia, 2011) Det finns anläggningar på alla de orter som grundarna är ifrån. Huvudkontoret ligger i Eslöv där det finns ca 250-300 anställda. Procordia är en del av den norska koncernen Orkla som har omkring 35000 anställda med verksamhet i fem världsdelar. Orkla är ett av Norges största börsnoterade bolag. (Benckert, 2011)

Procordias kärnvärden är Närhet, Kärlek till mat och dryck och Nyfikenhet. De lever efter mottot ”*Ju bättre råvaror, desto godare mat*”. Procordia arbetar med vad de kallar *Retail & Food solutions* vilket innebär att de, via grossister, säljer till bland annat krogar, hotell och offentlig sektor. Procordia har vissa kategorier i livsmedelsbranschen som de är aktiva inom. Om de inte är topp tre inom dessa kategorier har de som ”policy” att gå ur den kategorin. Procordia dominerar 75% av de 27 kategorier de är aktiva inom. Deras största varumärke är Felix. Dock är Procordia som varumärke i sig är inte lika starkt som de varumärken de har hand om. (Benckert, 2011)

4.2 Bring Frigo

Bring Frigo specialiserar sig på tempererad logistik vilket innebär att de erbjuder tjänster bestående av transporter för livsmedel, såväl inrikes som internationellt. Till sin tjänsteportfölj hör även sjöfraktlösningar samt lagertjänster för frysning och kylning. Målet är att ha ett

heltäckande utbud i sin portfölj för att kunna erbjuda en totallösning för logistik till sina kunder. Bring Frigos huvudsakliga arbetsområde är Norden (Bring Frigo, 2011)

Bring kallar sig för ett utvecklande företag med långsiktighet. De ser en stolthet i sitt yrke, kallar sig specialister och lägger stort värde vid detta. I kompetensen hos sina anställda efterfrågar företaget unik kunskap och talang. Bring vill att anställda löpande utbildar sig. Företaget påstår sig regelbundet skapa möjligheter för sin personal att stärka sin professionella utveckling. (Bring Frigo, 2011)

Företagets första steg togs 1950 av Tore Lauritzson som startade Helsingborgs fryshus, för att därefter förgrenas med ett transportbolag 1956. Fram till 1990-talet skedde ett antal sammanslagningar med andra nordiska företag för att bli Frigoscandia år 1994. Frigoscandia övertogs av norska Posten för att sedan fusioneras med Nor-Cargo AS 2007. Året därpå bytte de namn till Bring Frigoscandia. Det var så sent som förra året, 2010, som företaget tog namnet Bring Frigo. (Bring Frigo, 2011)

Idag har Bring Frigo 30 centrum för logistik med multitemperatur, omkring 1300 transportfordon som är livsmedelsklassade. Under 2009 hade Bring Frigo 4,4 miljarder SEK i omsättning och 1230 anställda. Företagets vision är att vara allra bäst på säker lagring och precis leverans av livsmedel som kräver kyl och frys, men även färskvaror. Med denna vision är ledorden att vara leverantör hela vägen från producent till tallrik. (Bring Frigo, 2011)

4.3 Generationsskillnader

Generation Y betecknar den generation vilken tar över i generationsväxlingen när Generation X som innefattar 40-talisterna börjar gå i pension. Inom ämnet råder en debatt om vilka som ska kategoriseras som medlemmar av generationen, hur den är sammansatt samt vad människorna i den vill uppnå.

Vid en sammanfattning av debatten kring Generation Y och dess egenskaper kan sägas följande. Personer inom Generation Y är födda inom perioden 1980-1994, de har ofta ett högt självförtroende, är självständiga och är intresserade av att ständigt lära sig nya saker. De vill gärna sammankopplas med en viss image och anpassar sig själva efter denna image. (NAS, 2006)

Gällande deras arbetssituation kan tre generella antaganden tas; a) De planerar inte att stanna på samma position en längre tid b) de vill nå toppen fort samt att c) de vill alltid prestera

bättre än sina kolleger och människor runt omkring sig (NAS, 2006). Det är mer eftertraktat att arbeta på en arbetsplats med bra image och få mindre i lön än att arbeta på ett anonymt företag med en högre lön.

Procordia uppger att de är förberedda på att anpassa sig till den generationsväxling som sker på arbetsmarknaden. Camilla Benckert ger exempel på hur Procordia i dagsläget stöter på denna nya typ av individ på företaget. Många äldre chefer har talat om hur de unga på företaget är allt mer ombytliga inför sina positioner och ambitioner för karriären. Procordia försöker anpassa sig till detta genom att utbilda sina chefer i hur de bättre ska kunna tackla och behandla denna typ av beteende. (Benckert, Grip, 2011)

4.4 Hur Procordia arbetar med personalhantering

På Procordia är det vanligt att de tar kompetens från produktionen in till kontoret vid rekrytering. De använder sig mycket av intern rekrytering. De arbetar även mycket med sina värderingar. Närhet och enkelhet är viktigt för dem. Procordia vill att alla ska sträva mot samma mål och inga vassa armbågar får förekomma. De arbetar mycket med feedback vilket är ett aktivt val ifrån deras sida. De håller bland annat enskilda samtal med personalen där de går igenom hur de har presterat, vad som skulle kunna förbättras samt vilket steg som skulle kunna vara nästa i karriären. De bryter ner de stora målen till mindre för varje enskild individ. Vid problemlösning tänker de "hur" snarare än "vad" (Grip, 2011 Benckert, 2011).

Procordia arbetar även med något de kallar *talent management* vilket innebär att de vill satsa på anställda där mest potential finns. Procordia internannonserar alltid om tjänster först, just för att de vill satsa på medarbetarna. Procordia har en väldigt blandad ålder i sin personal. För att undvika problemet som kan uppstå när många går i pension samtidigt, får vissa delar av personalen erbjudande om att gå i pension i förtid som tack för en lång och trogen tjänst. För yngre anställda finns något som kallas *Upp – Ung På Procordia* där medarbetare upp till 30 år får delta. Detta program går ut på att slussa in den nya kompetensen i företaget. Camilla Benckert och Cecilia Grip tror att så pass många stannar kvar på Procordia på grund av kulturen och att det är ett väldigt hjälpsamt företag som tar hand om sina anställda. (Benckert, 2011)

Då ingen anställd med personalansvar har kunnat intervjuas på Bring Frigo har det tyvärr inte funnits någon möjlighet att samla in information kring hur Bring Frigo arbetar med personalhantering.

4.5 Matris

Efter insamlandet av primärdata och empiri har en gallring skett för att försöka göra informationen hanterbar och greppbar. Första steget i gallringen skedde genom att kategorisera datan i olika kategorier. Respondenternas svar har knutits till fem övergripande faktorer. Faktorerna är; gemenskap, utveckling, lön, flexibilitet och feedback.

Den andra delen av gallringsprocessen bestod i att ta vara på viktig empirisk data vilken inte kunde sorteras in i huvudkategorierna. Då syftet med uppsatsen var att presentera ett empiriskt bidrag var värdet att lyfta fram så mycket relevant empiri som möjligt. Således presenterats och diskuteras dessa data separat under enskild rubrik.

Procordia

Bring Frigo

Faktor/Anställd	Långtidsanställd	Korttidsanställd	Långtidsanställd	Korttidsanställd
Gemenskap	Hög trivsel, Hjärta i företaget	Viktigt med bollplank	Sociala kontakter internt och externt	Socialt utbyte centralt
Utveckling	Vilja att utvecklas och känna ansvar	Viktigaste faktorn för motivation, ansvar	Behålla nyfikenheten	Personlig utveckling arbetsutveckling
Lön	Nödvändigt men sekundärt	Viktigt, men sekundärt	Inte lika viktigt som gemenskap	Sekundärt
Flexibilitet	Viktigt på grund av familjesituation	Viktigt på grund av fritid	Flexibla arbetsuppgifter	Viktigt på grund av fritid
Feedback	Viktigt att företaget tror på en	Vardaglig feedback	Uppmuntrande ord	Vill få feedback och beröm

Matrisen syftar till att ge en helhetsbild över vad de olika kategorier av anställda belyste som det viktigaste inom respektive faktor. Nedan kommer en mer utförlig presentation göras av faktorerna och hur de anställda upplevde dessa. Faktorerna presenteras genom huvudkategorierna långtids- och korttidsanställda. Inom respektive faktor nämns skillnader mellan företagen, om sådana finns.

4.6 Långtidsanställda

På frågan över hur pass viktig lönen var i motivationen till att arbeta svarade samtliga långtidsanställda att lönen är sekundär. De säger att en bra lön är viktigt men att det inte är lika viktigt som till exempel gemenskap eller utvecklingsmöjligheter. Vidare var samtliga långtidsanställda nöjda med sin lön och menade att det inte var pengar som gav dem den huvudsakliga motivationen på arbetsplatsen.

På Procordia sa alla långtidsanställda att företaget har hjärta och att ingen kan slå sig fram med vassa armbågar. De var väldigt nöjda med sina arbetskamrater och trivdes väldigt bra. Marita Andersson från Procordia berättade om när hon för några år sedan fick en arbetsskada och inte kunde utföra hennes dåvarande arbetsuppgifter. Procordia erbjöd henne då en utbildning på tolv veckor och gav henne sedan nya arbetsuppgifter där hennes skada inte skulle påverka. Hon menade att detta beskriver företaget bra, de tar hand om sina anställda. Alla anställda på Procordia nämner att medarbetarna behandlar varandra med respekt och på ett trevligt sätt vilket är uppskattat.

Jan Gustavsson på Bring nämner att det inte bara är de sociala kontakterna på arbetsplatsen som är viktigt för honom i sin motivation till att arbeta. Han tar även upp kontakten han har med kunder, leverantörer och andra samarbetspartners som ett viktigt socialt komplement. Alla långtidsanställda betonar att de känner en stolthet i att arbeta på sitt företag.

Samtliga långtidsanställda menar även att utvecklingsmöjligheter är av väldigt stor vikt för dem. Jan Gustavsson berättade exempelvis att han har varit på företaget väldigt länge, 37 år. Dock har han inte haft samma befattning hela tiden, utan bytt positioner genom internrekrytering. Han säger att istället för att byta arbetsgivare, har han valt att byta position inom företaget, ofta även horisontellt. Jan anser att omväxling i arbetsuppgifterna är minst lika viktigt som möjligheten att ständigt kunna nå en högre position. Han menar också att den vardagliga utmaningen är viktig för honom på grund av hans nyfikna natur.

Marita nämner att hon har en känsla av att Procordia är villiga att satsa på individen oavsett ålder eller tidigare utbildning, något hon uppskattar mycket. Här får hon medhåll av sina kollegor som säger samma sak. Mats säger att han känner att Procordia kan ge honom de utvecklingsmöjligheter som han eftersträvar. Mats nämner även att det är viktigt att hitta drivet inom sig, något som de andra håller med om. De långtidsanställda skilde på personliga utvecklingsmöjligheter och karriärmöjligheter. De personliga utvecklingsmöjligheterna var en del av karriärmöjligheterna och att de var de personliga utvecklingsmöjligheterna som gjorde att arbetet inte blev monotont. Samtliga långtidsanställda säger att om inte drivet inom sig att vilja utvecklas finns, kommer sannolikt ingen utveckling heller ske.

De långtidsanställda på Procordia var mycket nöjda med mängden feedback. När de ombads specificera vad i feedbacken de var nöjda med nämner de bland annat företagets utvecklingssamtal där de får reda på hur de ligger till resultatmässigt, vad de gjort bra och vad som kan förbättras, en typ av långsiktig utvärdering.

Jan Gustavsson berättar att han får feedback från Bring Frigo i form av en ”klapp på axeln” eller ett par uppmuntrande ord. Detta tog även personalen på Procordia upp att de fick av sina chefer. De anställda på Procordia betonade även vikten av att de kände att företaget trodde på dem.

De långtidsanställda uppskattar flexibiliteten deras arbetsplatser erbjuder dem. Jan Gustavsson från Bring nämner att tidigare i hans liv var det viktigt med flexibilitet på grund av hans barn. Idag när hans barn är utflugna anser han det vara viktigt med flexibilitet eftersom han vill få tid att umgås med sin fru. Även Marita Andersson från Procordia nämner att flexibiliteten betyder mycket för dem.

Jan Gustavsson berättar att han fått erbjudanden från andra arbetsgivare genom åren men att det inte passat bra i tiden på grund av till exempel hans familjesituation. Respondenterna kopplade i hög grad samman flexibiliteten med faktorer kring övertidsarbete.

4.7 Korttidsanställda

Genomgående svarar alla korttidsanställda att lön är viktigt för dem men att det inte är det viktigaste. Helen Olsson på Bring Frigo beskriver det väldigt målande när hon säger att *”... lön är nice, men vad ska man med pengar till om man inte har någon fritid att lägga dem på”*. Denna tankegång återfinns hos övriga traineeanställda. Karolina Bjurehag från Procordia säger att hon inte har för avsikt att lägga pengar på hög, istället värderar hon sin fritid högre.

Samtliga traineeanställda säger att lönen självklart är viktig och att det inte är något att sticka under stolen med.

På frågan vad som skulle få dem att byta arbete eller flytta längre bort svarade merparten en högre lön. Ett talande exempel för samtliga traineeanställda ger Karolina Bjurehag. Hon säger att hon trivs väldigt bra med sitt arbete. Hon är nöjd med sina arbetsuppgifter, hon får bra förmåner och hon vet inte i dagsläget vad hennes drömjobb skulle vara. Därför är en högre lön, det enda hon kan komma på, som skulle få henne att byta arbetsplats. Helen Olsson för ett liknande resonemang då hon säger att det skulle krävas en avsevärt högre lön för att få henne att flytta ifrån Skåne.

De korttidsanställda framhåller utvecklingsmöjligheterna inom företaget som den viktigaste faktorn till motivation på arbetsplatsen. Samtliga traineeanställda framhåller att karriärmöjligheter var viktigt för dem.

Helen Olsson upplevde att det saknades utvecklingsmöjligheter för henne på Bring. Hon såg att hennes kollegor hamnat på en tjänst och sedan blivit kvar där. Hon säger att hon har en rädsla för att själv hamna i samma sits. Ett resonemang hon bygger på att hon inte vill bli för bekväm i sin arbetssituation.

Henrik Skoogh säger att utvecklingspotential är hans stora drivkraft. Med detta menar han att han vill ha nya, varierande och utmanande uppgifter, och inte stagnera i sin arbetssituation. Jenny Vestin instämmer i att utvecklingsmöjligheter är väldigt viktigt för att hon ska vara motiverad till att arbeta. Samtliga traineer på Procordia anser att företaget kan besvara deras utvecklingsbehov. Karolina Bjurehag säger att hon märker att Procordia vill ge sina anställda utvecklingsmöjligheter och Henrik påpekar att han känner att Procordia vill satsa på honom och ha kvar honom inom företaget. Henrik har som mål att längre fram få ett stort personalansvar. Jenny Vestin menar att vikten av internationella karriärvägar genom koncernen Orkla är en viktig del av utvecklings- och karriärmöjligheterna.

Ansvar är något de traineeanställda sammankopplar med utvecklings- och karriärmöjligheter och att det är något de eftersträvar. En bra titel är alltid trevligt, men de menar att de hellre vill ha ett större ansvar, och känna att de bidrar med något till företaget. De säger att ansvaret inte behöver vara kopplat till titeln.

Personligt driv är otroligt viktigt enligt Karolina Bjurehag. Hon säger att det utan personligt driv inte heller finns någon vilja att sträva framåt. Jenny Vestin säger att den största

anledningen till att hon på sikt kan tänka sig byta arbetsplats är att hon skulle känna att hon nått gränsen för sin egna personliga utveckling inom Procordia. Helen Olsson gillar att arbeta på Bring på grund av ständigt nya projekt och stor variation i arbetsuppgifter.

Karolina Bjurehag säger att hon inte har tänkt på hur viktiga arbetskamrater är förrän nu när hon som säljare inte har några på samma sätt som om hon skulle arbeta i ett kontorslandskap. Hon arbetar i dagsläget som resande säljare och har inget kontor som hon går till och från varje dag. Hon säger att hon i framtiden gärna vill jobba med människor då hon ser det viktigt att kunna ha någon som bollplank. Karolina säger att hon har en väldigt bra chef och att hon får bra mängd feedback från denne och att det snarare är den vardagliga sociala kontakten hon saknar.

Det sociala är även en viktig del av arbetsmotivation för Helen Olsson. Hon berättar att medelåldern på hennes arbetsplats är omkring 45-50 år och hennes arbetskolleger befinner sig i andra skeden av livet än vad hon själv gör. Hon känner att hon inte får ett lika stort socialt utbyte som om åldern hade varit mer blandad, vilket hon tycker är lite tråkigt. Henrik Skoogh på Procordia anser det vara viktigt med trivsel och det sociala samspelet är otroligt viktigt för honom. Han pratar inte bara om den sociala kontakten på arbetsplatsen utan även de sociala kontakter som arbetet genererar. Jenny Vestin anser det vara viktigt att ha någon som bollplank. Karolina Bjurehag och Jenny Vestin berättar båda att de anser att företaget är ett företag med hjärta. Jenny Vestin säger även att hennes värderingar och företagets värderingar stämmer överens, vilket hon anser vara viktigt.

Samtliga korttidsanställda menade på att flexibiliteten i deras arbete var av stort värde. Den genomgående faktorn för detta var att själva kunna bestämma över sin tid. Henrik Skoogh från Procordia sa uttryckligen att han för tillfället hade mycket fritid som han kunde lägga på arbetet. Han berättade att han i dagsläget befinner sig i vad han kallar karriärfas och att han nu vill arbeta så mycket som möjligt. Han menade att när han bildar en egen familj kommer han att ha mer krav på sina arbetstider och kommer att uppskatta flexibiliteten mer. Karolina Bjurehag som också arbetar på Procordia tycker att det är skönt att hon får frihet under ansvar. Hon upplever flexibiliteten som motiverande och tycker om att hon får vara med och bestämma över hur hennes dagar ska se ut. Helen Olsson såg sin fritid svår att kompromissa med då hon värdesatte den så pass högt.

Alla korttidsanställda var överens om att feedback är viktigt på arbetsplatsen. Helen Olsson säger att hon får lagom mycket feedback och beröm från sin chef och att de har en bra relation

till varandra. Jenny Vestin säger att hon tycker att det är viktigt att hon känner att företaget satsar på henne. Hon säger att hon får bekräftelse genom både ord och handling från Procordia. Hon beskriver även vikten av den tvåvägskommunikation hon har med sin chef. Hon anser att det är viktigt att feedback ska kunna ges åt båda håll. Karolina Bjurehag för ett liknande resonemang. Hon säger att hon ska kunna ta feedback men hon vill även kunna ge feedback tillbaka till företaget och att relationen mellan henne och företaget fungerar bra. Karolina Bjurehags arbete som säljare är väldigt resultatstyrt och hon vet hela tiden vad som förväntas av henne. Henrik Skoogh säger att han önskar mer feedback.

4.8 Övriga punkter och observationer

De punkter vi tar upp här, var intressanta svar och observationer vilka erhöles under intervjuerna. Dessa kan inte kategoriseras under de andra rubrikerna, vi väljer istället att lyfta fram dem här.

Karolina Bjurehag och Henrik Skoogh påpekade att de hade ett stort intresse för livsmedelsbranschen vilket var en stor anledning varför de valt att söka traineetjänst hos Procordia.

Jan Gustavsson säger att han kan tänka sig att jobba över pensionen på grund av glädjen han finner i sitt arbete. Ingen av de vi intervjuade på Procordia kunde tänka sig att byta arbetsplats. Istället beskriver de att de trivs väldigt bra på företaget och vill inte i dagsläget byta bort denna trivsel

De långtidsanställda på Procordia misstänkte att det fanns en tendens till hemblindhet i deras vardagliga arbete. När frågor ställdes kring skillnader mellan Procordia och andra arbetsgivare kom Mats Svensson på sig själv att han inte hade reflekterat i hur stämningen var på Procordia jämfört med tidigare arbetsgivare. Något han under intervjun beskrev som hemblindhet. Detta resonemang återfanns även hos de andra långtidsanställda på Procordia.

Sammanfattning Empiri

En presentation har gjorts av fallföretagen samt generella drag kring vad generationsskillnaden innebär. Genom en gallringsprocess har faktorer presenterats för de anställdas motivation. Enskilda individers uttalanden har vävts in för att göra faktorerna mer greppbara. De centrala faktorerna har varit lön, utvecklingsmöjligheter, gemenskap, feedback och flexibilitet.

5. Analys

I detta kapitel appliceras de valda teorierna på det empiriska materialet. Första området som tas upp ämnar analysera hur yttre och inre belöningar påverkar motivationen hos de anställda. Andra området behandlar förhållandet mellan företag och anställd och den anställdes behov av självstyre medan det tredje och sista området belyser generationskillnader. Efter varje områdesbeskrivning ges en kort sammanfattning.

5.1 Yttre belöningars påverkan på motivation

Respondenterna uppgav att lön var sekundärt för dem. De korttidsanställda strävade inte uppåt av främst lönemässiga skäl utan snarare av utvecklingsmässiga. Den ökade lönen blev en effekt av att utvecklas i karriären. Lön och andra yttre belöningar fungerar som en tröskel i enlighet med Pinks drivkraftsteori. Tröskeln måste trädas över för att ens vilja ta jobbet. Vidare kan dessa empiriska data kopplas till vad Pink beskriver som grundläggande belöningar. De yttre belöningarna, såsom lön, är viktiga då respondenterna vant sig vid dem. När lönen är erhållen fungerar den inte längre som motivationsinstrument för de anställda, det blir istället något som de förväntar sig att få. Därigenom kan den ses som ett krav för att vilja arbeta.

En iakttagelse är hur Procordia inte verkade arbeta med lön, eller andra yttre belöningar, för att försöka öka medarbetarnas motivation. Under intervjuerna med medarbetarna på Procordia var ledorden de talade om feedback och utveckling. En slutsats kan då dras att Procordia har identifierat vad som gör deras anställda motiverade och anpassat sig efter detta.

De korttidsanställda uppgav att de var nöjda med sin lön och de förmåner de fick via sin anställning. Därför faller det sig, i enlighet med drivkraftsteorierna, naturligt att de söker andra vägar än en högre lön för att tillgodose sina behov. Att samtliga respondenter, oavsett anställningstid, nämner lön som sekundärt visar tendensen att yttre belöningar inte är ett lika bra motivationsverktyg som inre belöningar. För personer som arbetar med kreativa arbetsuppgifter ger inte yttre belöningar ökad motivation (Csikszentmihalyi, 1996). Det krävs alltså även andra faktorer för att motivera dessa individer till att arbeta.

5.2 Inre belöningars påverkan på motivation

Den viktigaste faktorn, vilken identifierades under intervjuerna, var utvecklingsmöjligheterna. Samtliga respondenter pratade starkt kring dessa. Det är intressant att både långtids- och korttidsanställda ville fortsätta utvecklas, oberoende av tidigare karriär eller erfarenhet. Varken ålder eller befattning spelade i detta fall någon roll. Än mer märkvärdigt var att de tog upp denna faktor utan att specifika frågor ställts kring dem. De andra faktorerna identifierades snarare genom att ställa specifika frågor.

Respondenterna skilde på personlig utveckling, och utveckling inom företaget. De personliga utvecklingsmöjligheterna innebar bland annat att byta position inom företaget och då inte bara vertikalt utan även horisontellt. Anledningen till detta var respondenternas strävan efter att ständigt utvecklas och lära sig nya saker.

Denna starka påverkan av motivation som utvecklingsmöjligheterna ger upphov till kan förklaras med hjälp av drivkraftsteorin. Genom att utvecklingsmöjligheterna inte endast är kopplat till att klättra uppåt kan det tolkas att engagemang för sina arbetsuppgifter är viktigare än karriären i sig. Både engagemanget och viljan att drivas framåt är centrala delar av den teoretiska förklaringen till varför människor är motiverade. Mästerskap och mening är det centrala i detta resonemang då respondenterna vill bli bättre och känna att de bidrar med något till företaget. Engagemanget för arbetsuppgifterna är en stor del i det Csikszentmihalyi talar om när han nämner flow och att detta på sikt leder till att arbetsuppgifterna i sig blir en inre motivation. Arbetsuppgifterna blir självuppfyllande och påverkar således motivationen starkt.

Mästerskapets och självstyrningens vikt i motivationen styrker även det resonemang, som bland annat Karolina Bjurehag för, om att det krävs ett driv inom sig för att kunna prestera sitt yttersta och känna engagemang i sitt arbete. Viljan att bli bäst i det individen gör måste finnas och med det även att individen vet *vad* hon vill göra. Mästerskap ger på sikt upphov till självuppfyllande genom det engagemang som finns för arbetsuppgiften gör, att jobbet därmed blir en belöning i sig. Arbetsuppgifterna ger på detta sätt en inre belöning, vilket kan förklara varför utvecklingsmöjligheterna är så viktiga för våra respondenter.

Både yttre och inre belöningar är av vikt för de anställda på de båda fallföretagen om än på olika sätt. De yttre belöningarna ses som en nödvändighet medan de inre belöningarna är något som är mer kopplat till det personliga drivet.

5.3 Gemenskap, KM och motivation

Samtliga respondenter från Procordia som arbetar på ett kontor säger att stämningen på arbetsplatsen är mycket familjär och att företaget har hjärta vilket gör att de har lätt att tala med varandra. En sådan stämning lägger en god grund för både personlig utveckling och kunskapsutbyten inom företaget.

En intressant aspekt som kom fram under intervjuerna var att det inte endast är den sociala kontakten på *arbetsplatsen* som respondenterna värderar. Två av dem nämner att kontakten deras positioner förmedlar utåt, med exempelvis kunder, har stor inverkan på deras arbetsmotivation. Det kan därför anses att företaget inte är den uteslutande faktorn vilken genererar motivation till att arbeta hos de anställda.

Att utvecklas som person är relaterat till att få ta del av en kunskapsutveckling såsom nämns inom Knowledge Management (KM). Kunskapsutveckling kräver ofta sociala relationer vilket Tsoukas tar upp. De sociala relationerna till medarbetare på arbetsplatsen och gemenskapen som dessa genererar blir alltså en motivationsfaktor. Detta kan vara en negativ aspekt för säljarna då de säljare vi talat med säger att de saknar arbetskamrater i sin fysiska närhet. De nämner att de skulle vilja ha någon som ett vardagligt bollplank för att få ett kunskapsutbyte. Detta kan på sikt även bli negativt för företaget då den kunskap som säljarna genererar inte sprids vidare inom företaget utan stagnerar. Genom att arbeta mer aktivt med att involvera säljarna i kontorsverksamheten, till exempel att de skulle ha kontoret som utgångspunkt, skulle säljarna kunna ta del av de sociala relationerna på kontoret. Detta skulle kunna leda till två positiva effekter. Säljarna skulle känna en högre motivation då de var mer involverade i den vardagliga gemenskapen, samtidigt som en större spridning av kunskap skulle ske inom organisationen.

5.4 Företagets investering i HRM och de anställdas motivation

De långtidsanställda på Procordia betonar att de känner en stolthet i att arbeta på företaget. De ord de använder för att beskriva sin relation till företaget liknar mycket Procordias egna uttalade värderingar. I empirin finns förklaringar till detta genom Procordias sätt att aktivt arbeta med HRM. Marita Andersson fick möjlighet till utbildning för att kunna stanna inom företaget efter sin skada. Enligt imagestyrningsteorin gör denna handling Procordias värderingar påtagliga. Genom att Procordias värderingar inte bara stannar vid tomma ord, får de anställda en tilltro gentemot företaget vilket stärker dess interna image som i sin tur ökar

trivseln på arbetsplatsen. I slutändan har denna handling från Procordia gett upphov till ökad motivation hos deras anställda.

Det åtagande som Procordia gör för sina anställda, genom Marita Anderssons exempel, gör att personalen känner att företaget är villiga att investera i dem. Här kan vi även se en koppling till vad de långtidsanställda på Procordia ansåg om feedback och utvecklingsmöjligheter. Genom denna handling har en god intern image uppstått vilket har lett till en högre mottaglighet av andra HRM-initiativ från Procordias sida. Respondenterna betonade vikten av att känna att företaget tror på dem. Procordia är intresserade av att utvärdera sina anställdas syn på sitt arbete genom de samtal, Procordias benämning på utvecklingssamtal, de håller. Detta tolkas från vår sida som en praktisk tillämpning av HRM från Procordia. Detta har enligt oss genererat rätt sorts engagemang hos de anställda vilket lett till ökad arbetsmotivation samt en bra attityd gentemot Procordia, vilket de anställda nämner i intervjuerna.

5.5 Feedback och dess effekt

Många av de teorier som presenterats i arbetet berör ämnet feedback och vikten av feedback som en påtaglig del av HRM och KM. Samtidigt är feedback en del av variabeln mästerskap som Pink presenterar i sin drivkraftsteori. Med detta i beaktning kan vi förstå varför Helen Olsson, trainee på Bring Frigo, lägger stort fokus på feedback och samhörighet i sin framtida karriär. Empirin belyser vikten av hur feedback bör ske genom vardaglig interaktion mellan människor. Feedback kan generera personifiering, vilket ger kunskapsspridning, som i sin tur är ett mål med KM. Samtidigt finner vi i empirin hur pass viktig feedback, och den sociala bekräftelse det innebär, är för motivationen hos den anställde. Att arbeta med personifiering på detta sätt bidrar till en "win-win-situation" där företaget får ut mer av sitt humankapital samtidigt som personalen kan känna en högre motivation.

En viss tvetydighet gentemot feedback finns hos säljarna på Procordia. Denna tvetydighet grundar sig i deras behov av feedback och deras positiva förhållande till företaget. De säger att de saknar feedback från företaget. Samtidigt är de väldigt nöjda med att jobba på Procordia och har en bra relation till företaget. Enligt de teorier vi utgått ifrån borde brist på feedback leda till sänkt förtroende för företaget. Vad vi frågar oss är hur detta kan komma sig. Ett enkelt svar på denna fråga är att andra faktorer kompenserar för bristen på feedback. Ett annat svar finner vi i den HRM-cykel Child presenterar. Genom att premiera högt uppsatta mål genom att ge mer utvecklande arbetsuppgifter, stimuleras säljarnas mästerskap. Detta leder på

sikt till att arbetsuppgifterna, och de högt uppsatta målen blir belönande i sig. Detta resonemang kan förklara säljarnas höga motivation, i termer av påverkan från företaget. Vi finner även detta i vår empiri. Säljarna på Procordia säger att Procordia ställer upp tydliga prestationsmål, vilket kan tolkas som att de ger aktiva HRM-direktiv. Vidare beskriver sig säljarna som högpresterande. Kombinationen av att förmå uppnå de högt uppsatta, och utmanande, arbetsuppgifterna kan ge upphov till ett flow hos säljarna. Detta styrker vi genom att de säger att deras arbetsuppgifter är otroligt utvecklande och roliga, vilket i sin tur styrker den sammankoppling vi gör med mästerskapet i drivkraftsteorin.

5.6 Värdet av självstyre genom flexibilitet

Flexibilitet visade sig vara en central motivationsfaktor. Som en del av drivkraft och motivation måste självstyrning finnas. Vi menar att flexibiliteten som empirin belyser främjar denna genom att den anställde får mer kontroll och ansvar för sin egen situation vilket är en central del inom självstyrningen. Ytterligare ett perspektiv på detta finner vi i hur Karolina Bjurehag, trainee på Procordia, inte vill byta till en position med strikta och fasta arbetstider. Således främjar flexibiliteten självstyrningen och i längden den anställdes motivation.

Då sambanden mellan flexibilitet och motivation är så starkt, bör flexibilitet beaktas inom strategier för personalhantering. Utan flexibilitet tenderar individens självstyrning att hämmas vilket resulterar i att även kreativitet och utvecklande som är centrala begrepp för motivation hämmas.

Det är viktigt att människor är motiverade i sina arbetsuppgifter för att kunna prestera sitt yttersta. Det är viktigt att förstå de anställdas behov av både gemenskap samt flexibilitet och att inte glömma bort att de anställda behöver få vara vara individer.

5.7 Generationsskillnader

En del av uppsatsens syfte och frågeställning var att utröna huruvida faktorer som påverkar motivation skiljer sig mellan olika generationer. Ett förbehåll för följande diskussion måste dock ges. De data vi har funnit kan bero på faktorer vilka kan förklaras av annat än enbart generationsskillnad, exempelvis livserfarenhet, arbetsuppgifter eller utbildning. Genomgående för diskussionen är att de korttidsanställda representerar Generation Y medan de långtidsanställda representerar Generation X.

I empirin har vi funnit skillnader mellan korttidsanställda och långtidsanställda. En av dessa var en känsla vi fick när vi ställde frågor kring feedback. De korttidsanställda talade i allmänna ordalag om en mer *precis*, målinriktad feedback i arbetet. I kontrast efterfrågade de långtidsanställda snarare en utvärderande feedback.

Vi har även funnit skillnader mellan långtidsanställda och korttidsanställda i hur de talade om utvecklingsmöjligheter, framförallt personliga utvecklingsmöjligheter. De långtidsanställda talade mer om att inte fastna i en typ av status quo. Att få variation var viktigt vilket understryks av Jan Gustavssons nyfikenhet i sitt arbete. De korttidsanställda talade mer om att arbeta för en personlig utveckling, att utveckla sina färdigheter och bli bättre. Självklart var även de långtidsanställda måna om sin personliga utveckling men inte lika starkt och unisont. Pinks mästerskap var på detta sätt högre hos de korttidsanställda. Dock var det ingen ickefaktor hos de långtidsanställda. Bara för att individen besitter en högre ålder försvinner inte viljan att utvecklas. Både de långtidsanställda och de korttidsanställda benämnde dock att typiskt klassiska yttre belöningarna som till exempel karriärklättring, var sekundärt till värdet de fick genom att utvecklas som individ.

De korttidsanställda verkar ha ett större behov av att bli bäst. Dock saknar vi kopplingar till den mening Pinks drivkraftsteori tar upp. För att ha riktigt drivkraft måste det finnas en högre mening. Vi fann ingen egentlig koppling till att de korttidsanställda eller långtidsanställda eftersöker någon högre mening i deras arbete. Eftersom vi inte fann behovet av mening hos någon av generationerna verkade variabeln ålder inte ha någon effekt.

Vad gäller flexibilitet i arbetstid hos de korttidsanställda verkade det snarare som att respondenterna var villiga att anpassa sig efter arbetet än att arbetet skulle anpassas efter dem. I övrigt var flexibilitet absolut något som nämndes men det verkade på dem som att de var villiga att lägga mycket tid på deras arbete nu för att kunna ta igen det längre fram i sina karriärer. Detta var en kontrast till de långtidsanställda, de verkade redan vara i den fasen de korttidsanställda beskrev.

Vidare uppmärksammades en annan aspekt under intervjuerna som är värd att diskutera i samband med generationsskillnaderna. Vi fann en variation i språkbruket hos långtids- och korttidsanställda, där det skiljde sig i hur de benämnde företaget. De korttidsanställda talade i mer egoistiska termer, om jaget och vad de själva kunde uppnå. Samtidigt talade de långtidsanställda om ”här på Bring/Procordia...”. Vi kan endast spekulera i varför denna

skillnad finns. Vi anser att ju längre individen arbetat på företaget, desto mer blir individen påverkad av företaget och dess värderingar.

Generationsskillnader är inget som är direkt påtagligt vid de båda fallföretagen. Därmed inte sagt att de inte finns. Gällande feedback och värderingar fanns vissa skillnader medan i utvecklingsfrågan var de mer eniga.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutsatser. Vi presenterar även förslag på framtida forskning inom området.

Det empiriska materialet uppvisade en bred motivationsbild där fem huvudfaktorer kunde identifieras. Dessa var i sin tur uppbyggda av flera subgenrer. Genom vår analys kan vi ge ett mer precist svar i vad som motiverar den anställde i sitt arbete. *Nämligen värdet av de inre belöningarna vilka var en genomgående faktor i samtliga huvudfaktorer.*

Slutsatsen vi kan dra av vårt arbete är att lön i de företag vi undersökt, i dagsläget, inte är den framträdande anledningen till att människor förblir motiverade i sitt arbete. Lön ses mer som en nödvändighet. Istället har utvecklingsmöjligheter identifierats som den viktigaste faktorn. En intressant iakttagelse var att utvecklingsmöjligheter inte var likställda med karriärmöjligheter. Det visade sig att utvecklingsmöjligheter inte var strikt kopplat till att klättra uppåt i karriären. Varierande arbetsuppgifter kunde vara tillräckligt tillfredställande. Att de anställda känner att företaget är villiga att satsa på dem oavsett deras ålder eller tidigare befattning visade sig vara mycket viktigt. Den personliga drivkraften blir här central för individens vilja att utvecklas och ta sig an nya utmaningar.

Ytterligare en faktor vilken identifierades var gemenskapens påverkan på motivationen hos de anställda. Gemenskapen skapar ett värde för de anställda genom social samhörighet. En intressant poäng att lyfta fram är hur även externa parter kan fylla de anställdas behov av social samhörighet vilket ger upphov till motivation. Det finns således ett värde i att skapa en hög gemenskap då det främjar kunskapsspridandet.

Feedback fungerar som en stödjande faktor för motivation hos de anställda. Feedbacken ger en bekräftelse för de anställda i sitt arbete. Det centrala inom denna faktor är att förstå att den fungerar som ett utvärderande element för den anställde.

Flexibiliteten var starkt sammankopplad med behovet av frihet hos de anställda. Att kunna möta upp företagets krav på hur mycket man behövde arbeta och ens egna krav på hur man behövde disponera sin fritid beskriver samtliga respondenters svar.

Av de faktorer vilka har identifierats som primära för motivation på arbetsplatsen kan samtliga kopplas till inre belöningar. Detta är en av de viktigaste poängerna i arbetet. Då värdet av att hålla sin personal motiverad är högt för företagen, och vägarna till att hålla den

motiverad genom bland annat personalkoncept gör det svårt att precisera hur företag ska arbeta med HRM-frågor. Personalen på de företag vi undersökt uppvisar en hög motivation till sin arbetsplats.

Generationsskillnader har funnits men de var inte självklara att upptäcka. En tendens var att de korttidsanställda, i dagsläget, var mer fokuserade på karriären än fritiden. En viss skillnad kunde även utrönas mellan hur mycket feedback de långtids- och korttidsanställda efterfrågade och vilken typ av feedback de ville ha. Vi fann även en skillnad i hur de långtidsanställda verkar ha anammat respektive företags värderingar mer än de korttidsanställda. *Generationsskillnaderna var i övrigt inte speciellt påtagliga.* Istället kunde de härledas till andra variabler så som livserfarenhet eller livssituation.

6.1 Metodreflektion och uppsatsens begränsningar

Genom vårt val av metod har ett svar kunnat ges på vår frågeställning. Vi är medvetna om att uppsatsens syfte, att identifiera vissa empiriska data, medför en viss typ av analys. Analysen tenderar att bli empirinära och tenderar att endast jämföra empiri och teori. Vi har dock eftersträvat att nå förklaringar djupare än rent jämförelsemässiga. Detta hoppas vi ha åstadkommit genom att, där det har gått, problematiserat vår empiriska data.

De semistrukturerade intervjuerna möjliggjorde att arbetet fick en bred, men samtidigt frågeställningsspecifik, empirisk grund vilken har möjliggjort en relevant analys. Att intervjua fler medarbetare på Bring Frigo, framförallt personalansvariga, hade resulterat i en mer giltig analys av detta företag. Det hade även resulterat i ytterligare en metodologisk poäng där vi hade kunnat jämföra de båda fallföretagen mer utförligt.

Intervjuguiden var i stort sett tillförlig för uppsatsens syfte. Dock hade den kunnat utformas så den hade förmått att fånga in det Pinks drivkraftsteori beskriver som mening. I den insamlade empirin finns det få ingångar till att sammankoppla empirin med denna faktor. Där det väl finns tendenser är de så pass svaga att det inte har varit lönt att föra en diskussion. Vi vill dock inte lägga hela förklaringen, till varför vi inte helt lyckades fånga in begreppet, på metoden. Vi ställer oss frågande varför inte de teorier vi valde att basera intervjuformuläret på, Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktormodell, kunde fånga in det Pink menar som mening. Vi kan endast spekulera i orsaker kring detta och undrar om det ligger i en svårighet att mäta begreppet. En mer radikal tanke som kan föras är huruvida denna faktor

fanns hos de personer vi intervjuade. För att få ett svar skulle det krävas att studien gjordes på nytt, med syfte på att mäta just denna variabel.

De uttalanden uppsatsen gör kring generationsskillnader hade kunnat vara starkare genom att ringa in denna variabel tydligare. Detta hade kunnat genomföras genom att intervju personer inom de olika generationerna på olika poster och hierarkiska nivåer inom fallföretagen.

Begreppet motivation samt hur företaget och de anställda förhåller sig till det skiljer från person till person. Kanske är det vi eftersträvar inte svårare än hur Eisenhower en gång uttryckte det;

“*Motivation is the art of getting people to do what you want them to do because they want to do it.*” Dwight D. Eisenhower

6.2 Förslag till framtida forskning

Våra förslag till framtida forskning bygger på hur våra slutsatser kan generaliseras till andra företag. Kan våra resultat förklara anställdas motivation till arbete inom till exempel statliga verksamheter, mer entreprenörmässiga företag eller företag som har en högre produktionsintensitet inom sin kärnverksamhet?

Andra inriktningar för framtida forskning, baserad på våra resultat, kan vara att undersöka motivationen hos anställda som arbetar under mer osäkra förhållanden, till exempel tidsbegränsad anställning eller ackordslön.

7. Referenslista

- Alvesson, Mats (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Bell, E., Bryman, A., (2005). ”*Företagsekonomiska forskningsmetoder*”, uppl. 1:1, Korotan Ljubljana: Liber AB
- Blomquist, Christine & Åkesson Röding, Pia (2010). *Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Child, John (2005). *Organization: contemporary principles and practice*. Oxford: Blackwell
- Csikszentmihalyi, Mihály (1996). *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. 1. ed. New York: Harper Collins
- Heracleous, Loizos (2003). *Strategy and organization: realizing strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara B. (1959). *The motivation to work*. 2. ed. New York: Wiley
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D., (2002). ”*Vad, hur och varför? Om metodval I företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*”, Lund: Norwegian Academic Press
- Lundahl, U., Skärvad, P., (1999). ”*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*”, uppl. 3:11, Malmö: Studentlitteratur AB
- Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and personality*. 3. ed. New York: Harper & Row
- McDermott, Richard (1999). *Why Information Technology Inspired but cannot Deliver Knowledge Management*. California Management Review. Vol 41 No.
- McGregor, Douglas (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Pink, Daniel H. (2010). *Drivkraft: den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. Stockholm: Bookhouse

Tsoukas, H. (1996): "The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach". *Strategic Management Journal*.17

Vroom, Victor H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

Elektroniska källor:

Miriam Olsson, Tillgänglig: 2008-10-20 International Data Group (IDG).se
<<http://www.idg.se/2.1085/1.186883/sa-drar-du-nyttan-av-generation-y>> [2011-05-11]

Bring Frigo AB, (2011) Om Bring
<<http://www.bring.se>> [2011-05-02]

Procordia AB, (2011) Om Procordia
<<http://www.procordia.se>> [2011-05-02]

Elander, Cecilia. (2010) "Belöning kan minska motivationen" *Suntliv*.
<<http://www.suntliv.nu/Amnen/Ledarskap-och-organisation/Artiklar-om-ledarskap-och-organisation/Beloningar-kan-minska-motivationen/>> [2011-05-21]

NAS (2006) "Generation Y: The Millennials – Ready or Not, Here They Come"
NASrecruitment communications
<http://www.nasrecruitment.com/docs/white_papers/Generation-Y.pdf> [2011-05-18]

Muntliga källor:

Camilla Benckert, Personalchef, Procordia, Intervju Eslöv 2011

Cecilia Grip, HR-administratör, Procordia, Intervju Eslöv 2011

Bilaga 1. Intervjuguide

1. Berätta kort lite bakgrundsinformation om dig själv.
2. Vad har du för utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet?
3. Hur länge har du jobbat på företaget?
4. Vad får dig att känna att det roligt att gå till jobbet varje morgon?
5. Vad skulle få dig att gå upp en timme tidigare för att gå till jobbet/jobba över en extra timme?
6. Vad är det som gör ditt arbete kul och givande?
 - i. Hur påverkar detta din arbetsituation?
7. Vad skulle få dig att absolut inte jobba över?
8. Hur är den generella stämningen på arbetsplatsen?
9. Finns det någon som du kan vända dig till om något skulle hända/det går emot dig i arbetet?
10. Känner du att du får bekräftelse för dina prestationer?
11. Vad känner du med att du bidrar med till företaget?
 - i. På vilket sätt känner du att du att du får tillbaka något?
12. Personalhantering är viktigt för alla företag, hur känner du att ditt företag arbetar med det
 - i. Vilka konsekvenser får det för dig?
13. Vad skulle kompensera för en eventuellt lägre lön?
14. Vad gör dig bunden till din arbetsplats?
 - i. Varför just dessa faktorer?
 - ii. Vad skulle hända om dessa försvann?
15. Vad gör att du stannar kvar på just denna arbetsplats?
16. Upplever du att du har givande arbetsuppgifter?
17. Vilka är dina framtida mål i karriären?
18. Skulle du kunna tänka dig att skriva på ett kontrakt för 10 år där du ska jobba på företaget?
19. Hur får du respons i ditt arbete?

Bilaga 2. Respondenter

Procordia:

Korttidsanställda:

Henrik Skoogh: Traineeanställd inom produktion i Tollarp sedan augusti 2010.

Karolina Bjurehag: Traineeanställd inom sälj och marknad i Malmö sedan augusti 2010.

Jenny Vestin – Traineeanställd inom sälj och marknad i Stockholm sedan augusti 2010.

Långtidsanställda:

Marita Andersson: Assistent inom säljkåren. Marita har arbetat på företaget i 26 år.

Mats Svensson – Administrativ chef. Mats har arbetat på företaget i 11 år.

Personalansvariga:

Camilla Benckert – Personalchef på huvudkontoret Eslöv. Huvudinriktning på rekrytering och kompetensutveckling.

Cecilia Grip – HR-administratör på huvudkontoret i Eslöv.

Bring Frigo

Korttidsanställda:

Helen Olsson – Traineeanställd inom affärsutveckling sedan september 2010.

Långtidsanställda

Jan Gustavsson – Projektledare i Helsingborg. Jan har arbetat på företag i 37 år.

Personalansvariga

På Bring Frigo har vi tyvärr inte haft möjlighet att genomföra intervjuer med någon personalansvarig.