HÖGSKOLAN
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

”Om jag inte blir utmanad så blir jag uttråkad.. ”

En studie i arbetsmotivation för den nya generationens arbetstagare

Jessica Klahr, Robin Liljenberg

2016

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet
Examensarbete

Handledare: Johan Willander
Examinator: Mårten Eriksson

Sammanfattning

I syfte att undersöka vad som motiverar högutbildade arbetstagare födda från 1981 och framåt har den här grundläggande kvalitativa studien baserats på intervjuer med individer om deras uppfattning om arbete och arbetsgivare. Nio personer födda mellan 1981 och 1994 blev intervjuade gällande upplevelser av motivation i arbetet varav sex teman lyftes fram, "Att utvecklas", "Känna trygghet", "Ett bra ledarskap", "Upplevelse av autonomi", "Identifiera sig med värderingar" och "Trivas i organisationsstrukturen". Resultaten analyserades utifrån tidigare forskning om intern och extern motivation och studier av individer födda från 1980 och framåt. Det kunde antas att studiens deltagare värderade utveckling, utmaning och ledarskap framför en fast anställning och hög lön.

Nyckelord: Motivation, utveckling, trygghet, anställning, millennials.

Title: "If I don't get challenged I get bored."
A study in work motivation for the new generation of employees

Abstract

In purpose to investigate what highly educated employees born from 1981 and forward found motivating this basic qualitative study is based on interviews regarding nine individual's perceptions about their work and employers. Nine interviews were conducted with individuals born between 1981 to 1994 regarding motivation at work, which led to six themes being presented, "Developing", "Feeling secure", "Good leadership", "Experience of autonomy", "Identifying with values" and "Thrive in the organizational structure". The results were analyzed based on previous research regarding intrinsic and extrinsic motivation and studies of individuals born between 1980 and late 1990. It could be concluded that the participants preferred development, challenge and leadership to permanent employment and high wages.

Keywords: Motivation, development, safety, recruitment, millennials.

Förord

Ett särskilt tack riktas till Johan Willander, vår handledare, för stöttning och konstruktiva samtal. Vi vill även tacka Birgitta Falk, vår lärare i kvalitativ psykologisk forskning.

Tack till de organisationer som har hjälpt oss att genomföra den här studien och till de intervjupersoner som varit villiga att delta i studien.

1. Introduktion

1.1 Teori. Human Resource Management (HRM) står inför en utmaning de närmsta åren då en ny generation ska ersätta de 50-talister som går i pension. Den nya generationen av arbetstagare är de individer som är födda mellan 1980 och 2000. De brukar populärt refereras till som Generation Y eller Millennials (Kultalahti & Viitala, 2014, Kultalathti & Viitala, 2015). De utgör en fjärdedel av världens population och kommer att utgöra majoriteten av arbetstagarna på arbetsmarknaden till 2020-talet (Kultalahti & Viitala, 2014; Kultalathti & Viitala, 2015; Thompson & Brodie Gregory, 2012). Tillsammans med det kommande generationsskiftet följer en utmaning för arbetet inom HRM med nya krav på hur man bör attrahera samt motivera framtidens arbetskraft.

Utmaningen för HRM ligger i att klargöra vad som attraherar Generation Y när de söker arbetsgivare och vad som motiverar dem att stanna kvar på en arbetsplats. För att definiera arbetsmotivation skiljer Deci och Ryan (2000) mellan två motivationssystem; intern motivation, som innebär att göra en uppgift för tillfredställelsen i genomförandet och extern motivation, vilket menar att göra en uppgift för ett yttre mål. För att en individ ska kunna uppleva intern motivation menar Deci och Ryan (2000) att personen måste känna att både hennes behov av egen kompetens och autonomi blir uppfyllt. Den interna motivationen för en uppgift kan ökas av tidigare extern motivation i form av feedback på personens resultat vilket senare kunde öka känslan av kompetens och autonomi. Extern motivation kan delas in i fyra typer: yttre styrning (external regulation), introjicerad styrning , identifikation (identification) och införlivad motivation (integrated regulation). Yttre styrning är den minst autonoma typen av extern motivation och innebär att personens beteende tillfredsställer ett yttre krav eller upprätthåller en belöning av något slag. Introjicerad styrning innebär att personen utför en handling för att upprätthålla sin självkänsla och självvärde och därmed undvika skuldkänslor, ångest eller upprätthålla sin stolthet. Genom identifikation identifierar sig personen med en uppgifts personliga värde och kan då utföra uppgiften för sin egen skull. Det kan till exempel vara att läsa körkortsteori som ett steg mot att ta körkort. Integrerad reglering är den mest autonoma typen av extern motivation och inträffar när ett beteende blir en integrerad del av personens själv genom värderingar och behov. Beteende som utförs genom införlivad motivation är autonomt och konfliktlöst men styrs fortfarande av externa behov (Ryan & Deci, 2000).

Y-generationen beskrivs som i större behov av arbetsrelaterad feedback, instruktioner och nära relationer med chefer och kollegor (Shaw & Fairhurst, 2008; Thompson & Gregory, 2008; Cennamo & Gardner, 2008). I tidigare studier har det lagts stort värde på möjligheten att schemalägga sin tid, variera sina arbetsuppgifter och arbetsmiljöer och ha ett arbetsklimat som präglas av öppenhet och tolerans (Kultalathi & Viitala, 2014; Kultalathi & Viitala, 2015). I jämförelser med äldre generationer har Y-generationen fokuserat mer på autonomi, balans mellan arbetsliv och fritid och variation i arbetsuppgifter medan äldre medarbetare har fokuserat mer på hårt arbete och dedikation mot arbetsgivaren (Bristow, Amyx, Castleberry & Cochran, 2013). För Y-generationen är organisationens värderingar viktiga och om dessa inte matchar med individens egna värderingar påverkas hennes motivation i arbetet (Cennamo & Gardner, 2008).

Deal, Altman och Rogelberg (2010) menar dock att det kan vara felaktigt att dra slutsatser kring hur generationstillhörighet påverkar beteende och värderingar. Genom att jämföra studier påvisade Deal et. al (2010) att en individs ålder har stor betydelse för individens beteende och att många av de resultat som kommit fram i studier kring Y-generationen kan bero mer på deras åldersgrupp än deras generationstillhörighet. Deal et al. (2010) lyfter också fram betydelsen av vad för slags position en medarbetare har inom en organisation som en påverkande faktor för individens arbetsvärderingar.

Studien kring vad personer av Y-generationen motiveras av kan vara av vikt då deras arbetsvärderingar och motiverande faktorer kan ge vägledning för HRM i arbetet med att attrahera och behålla sin nya arbetskraft (Thompson & Brodie Gregory, 2012; Shaw & Fairhurst, 2008).

1.2 Syfte. Syftet med studien är att genom en kvalitativ intervjustudie undersöka vad högutbildade personer födda mellan 1980 och 1995 upplever som motiverande inom arbetslivet?

1.3 Frågeställningar. Föreliggande uppsats adresserar följande frågeställningar:

1. Vilka teman uppkommer när personer av Y-generationen reflekterar över varför de har bytt arbetsgivare?
2. Hur upplever personer av Y-generationen trygghet och utmaningar i arbetslivet?
3. Vad upplever personer av Y-generationen vara motiverande i sitt arbete?

2. Metod

2.1 Deltagare och urval. Studien har utförts vid tre organisationer i Gästrikland och Dalarnas län. I studien deltog fem män i åldrarna 27 till 35 år samt fyra kvinnor i åldrarna 24 till 30 år. Kriterierna för personerna som deltog i studien innefattade att de skulle ha en avslutad högskoleexamen samt att ha haft minst två arbetsgivare efter avslutad examen, detta för möjligheten att undersöka motivationsaspekten vid byte av arbetsgivare. Vidare skulle personerna vara födda från år 1990 och framåt för att ha en begränsad erfarenhet av arbetslivet. Dock fick detta krav justeras ner till år 1980 för att anpassas efter det utbud av tillgängliga personer som fanns för studien. Kön har ej varit en relevant aspekt i urvalet. Kontakt togs med HR-personal inom respektive organisation som vidarebefordrade kontaktinformation till medarbetare med rätt kriterier. Ett missivbrev (se Bilaga 1) med information om studiens syfte skickades med förfrågan om deltagande till alla personer och i de fall personerna tackade ja och uppfyllde studiens kriterier bokades en intervju.

2.2 Material/ Mätinstrument. Inför datainsamlingen konstruerades en semistrukturerad intervjuguide (se Bilaga 2) på 13 frågor där de tretton frågorna skulle följas upp med fördjupande följdfrågor. Ytterligare två frågor lades till efter första intervjutillfället rörande positiva respektive negativa upplevelser av sitt nuvarande yrke. Intervjuerna spelades in med hjälp utav en inspelningsfunktion på våra mobiltelefoner.

2.3 Tillvägagångssätt. Kontakt togs med flertalet organisationer med förfrågan att delta i studien. Tre organisationer valde att delta och förmedlade kontakter till intresserade intervjupersoner. Två av organisationerna var tjänstemannaorganisationer med förvaltningsuppgifter och den tredje organisationen en internationell industri.

Godkännande för studien gavs av HR-personal innan bokning av intervjuer genomfördes. Två personer kontaktades för deltagande i studien ur den egna bekantskapskretsen.

Kontakt togs via telefon och mail där studien kort beskrevs för intervjupersonen och kompletterades med ett missivbrev. I missivbrevet beskrevs studien mer utförligt samt att kontaktinformation och bild på oss bifogades. Efter intervjun erbjöds möjligheten till att få ta del utav transkriberingarna med ett förtydligande att informationen var konfidentiell samt att ljudupptagningen skulle komma att raderas efter transkriberingen var klar.

En intervju genomfördes via Skype. Sex utav intervjuerna genomfördes på arbetsplatsen för personerna i fråga, en i ett utav våra hem samt en i en av intervjupersonernas hem. Intervjuerna som tog plats på arbetsplatserna vid tjänstemannaorganisationen skedde i ,av intervjupersonerna, bokade konferensrum och arbetsrum. Intervjuerna utförda vid industriorganisationen genomfördes i en avskild del utav en foajé, ett personalfik samt ett mindre konferensrum. Tidsåtgången för intervjuerna varierade mellan ca tjugo minuter upp till ungefär trettiofem minuter.

Intervjun inleddes med information om syftet med studien, följt utav en förfrågan om att få spela in materialet där alla deltagare godkände. Information om att studien var frivillig samt konfidentiell gavs till intervjupersonerna innan intervjun inleddes. Intervjuns utformning började med demografiska frågor för att sedan ha mer beskrivande frågor om personens yrkesroll och tidigare erfarenheter. Slutligen blev det mer djupgående frågor med fokus på upplevelsen av byte av arbete och hur man upplever sin arbetsplats. Intervjuerna spelades in för att sedan transkriberas.

2.4 Design och dataanalys. Insamlat intervjumaterial transkriberades och samtliga transkriberingar analyserades med en grundläggande induktiv och jämförande metod i syfte att besvara studiens frågeställningar. Analysen genomfördes genom att sökandet efter gemensamma teman först skedde individuellt och därefter gemensamt. Under den individuella analysen färgkodades citat och lades sedan samman i underteman. Framkomna underteman användes för att skapa överkategorier. Genom att jämföra dessa teman med varandra kunde sedan en gemensam analys göras där alla citat granskades och fördes in i totalt fjorton underteman och sex överteman. Huruvida intervjupersoners uppfattning om ett undertema har varit positivt eller negativt har tagits hänsyn till vid analysen och framställningen av studiens resultat.

2.5 Forskningsetiska överväganden. För att uppfylla informationskravet skickades vid förfrågan om deltagande ett missivbrev (se Bilaga 1) med en tydlig men kortfattad beskrivning av studien samt de kriterier som söktes. I brevet beskrevs att studiens data skulle behandlas konfidentiellt samt att deltagandet var frivilligt. Vidare innehöll brevet namn- och kontaktuppgifter samt kontaktuppgifter till uppsatshandledaren.

Samtyckeskravet uppfylldes genom att intervjupersonerna själva fick välja om de skulle delta i studien. Vid intervjutillfället upprepades informationen gällande studiens syfte, att det var frivilligt deltagande samt att alla data skulle behandlas konfidentiellt. Personerna fick själva godkänna att intervjun spelades in samt att de hade möjlighet att ta del utav transkriberingen efteråt om så önskas. Information gavs att den ljudinspelade intervjun i efterhand skulle raderas. I slutet på intervjun tillfrågades intervjupersonerna om möjligheten att ta kontakt senare vid eventuella frågor.

Det har tagits extra hänsyn till konfidentialitetskravet i studien genom att inte skriva ut citat i uppsatsen som kan avslöja en enskild intervjuperson eller på något vis skada individen. Organisationers namn har tagits bort för att skydda intervjupersonernas identitet.

Transkriberingar har skickats till intervjupersoner som fått möjlighet att kommentera sina citat och be om att ändra eller ta bort citat som i efterhand anses vara felaktiga. Efter studiens färdigställande har alla intervjuinspelningar och transkriberingar raderats.

3. Resultat

Sex teman har framkommit under tolkningen av intervjumaterialet som alla är centrala för intervjupersonerna i samtalen om vad som motiverar dem i arbetet. Dessa teman är att utvecklas, känna trygghet, ett bra ledarskap, upplevelsen av autonomi, identifiera sig med värderingar samt trivas i organisationsstrukturen. Citaten som presenteras under varje underkategori har valts ut då de ansågs belysa flertalet åsikter gällande ämnet.

3.1 Att utvecklas.

Utveckling har visats sig vara en av de högst prioriterade faktorerna i diskussionen kring vad de finner motiverande i arbetet. Att utvecklas har delats in i underkategorierna Bli utmanad, Karriärmöjligheter och Att lära sig mer.

3.1.1 Bli utmanad.

Att utmanas i sina arbetsuppgifter är av stor vikt för samtliga intervjupersoner i studien. I många fall så viktigt att det är avgörande för om de trivs på sitt arbete eller inte. Variation i arbetsuppgifterna och en variation som ska leda till bredd i personens färdigheter anses som högst motiverande. Även att få utökat ansvar anses som en del utav det som utmanar. Utmaningen ska vara anpassad efter intervjupersonen men också erbjuda en viss svårighet så att utmaningen kan leda till utveckling i yrkesrollen.

> "Nä, men att jag hela tiden ser att det finns utvecklingsmöjligheter. Alltså det finns ju.. Gud, nu ser jag ju bara utveckling framför mig. Men jag tänker att nån gång så kommer det där stanna av och jag kommer att känna mig nu börjar jag bli trygg i kläderna. Och det känns som om man bli mer utmanad än vad man hänger med i. Och det är också bra så länge man har mod att säga nej ibland. Men nej men stopp lite nu vi måste ta ner det ett snäpp liksom. Men utmaning tror jag är viktigt." (Intervjuperson 5)

När intervjupersonerna inte blir utmanade upplevs heller inte arbetet som stimulerande och det kan vara en avgörande faktor för att byta arbetsgivare.

> "Ja, jag alltså det som jag tycker är mest viktiga är att jag behöver vara utmanad. Om jag inte blir utmanad så blir jag uttråkad och då blir jag inte kvar." (Intervjuperson 9)

3.1.2 Karriärmöjligheter. Ett annat mycket framträdande undertema i Att utvecklas är möjligheten till att växa i sin yrkesroll och ha nya mål för framtiden. Saknas det en utvecklingsplan eller möjlighet att komma vidare i sin yrkesroll blir också motivationen bristande. En intervjuperson berättar om sina karriärmöjligheter på sin nuvarande arbetsplats:

> "Det måste vara tydligt tror jag. För annars blir en sån som jag orolig och tänker, "Är det tanken att jag ska göra det här i tio år till?" Och det vill jag inte. Jag vill ta nästa steg. Man måste vara tydlig med vilka nästa steg finns det. Det är en sak som man kan fundera på. Om jag gör det här i ett år till vad gör jag sen liksom." (Intervjuperson 7)

3.1.3 Att lära sig mer. Hur möjligheterna för att vidare få utveckla sina egna kunskaper har varit av stor vikt för samtliga intervjupersoner. Det inkluderar utbildningar inom företaget men också kompetensutveckling i form av nya ansvarsområden och arbetsuppgifter. Även att det egna intresset av nya kunskapsområden ska till viss del vara styrande i utvecklingen var viktigt för intervjupersonerna och inte bara komma direkt från arbetsgivarens behov.

> “Det jag vill se för min egen del är utvecklingsmöjligheter och att om man är, ja allt utvecklas i olika takt och vill utvecklas i olika takt och man vill få större ansvar. Och vissa vill jobba med det man är bra på men vissa vill lära sig nya saker hela tiden , Det jag tror är viktigt att man ser det; att det är olika takt på de anställda. Så man ger de som vill lära sig nya saker hela tiden. Att man föder lite grann.” (Intervjuperson 3)

Behovet av att lära sig nya färdigheter och att utvecklas i sin yrkesroll är ett återkommande tema vid flera intervjupersoners tankar kring varför de byter arbetsgivare. När intervjupersonerna upplevt att arbetsgivaren inte längre kan utveckla deras kompetens har de börjat titta efter en ny arbetsplats som kan tillfredsställa kravet på kompetensutveckling. Hur utvecklingsmöjligheterna sedan har sett ut inom den nya organisationen har varit en avgörande faktor vid bytet.

> “Alltså förutom att jag kände att det var dags att röra på sig, jag kände att jag ville utveckla mig och får se någonting annat , och få lite perspektiv och något att relatera till och jämföra med. Det var väl lite det, jag ville se, jag ville liksom få möjligheten att få se vad har jag lärt mig? Och vad kan jag lära mig mer? Man är ju inte fullärd men jag har ju lärt mig hur mycket som helst på den här tiden, så det var ju där av att jag sökte mig vidare.” (Intervjuperson 2)

3.2 Känna trygghet. Upplevelsen av trygghet är för majoriteten av intervjupersonerna inte kopplat till en hög lön eller anställningsvillkor utan till utveckling, ledarskap och arbetskollegor. Temat Trygghet har delats in i Löneutveckling och Anställning.

3.2.1 Löneutveckling. Löneutvecklingen var för en intervjuperson avgörande för motivationen medan de resterande personerna var nöjda så länge lönen var skälig för det ansvar de tog i arbetet, samt att man på sikt kunde se en utveckling i lönenivåerna.

> “Jag sa ju förut att man kommer på nåt sätt fram till att det inte är lönen det handlar om men lönen är ju på nåt, du måste ju ändå klara dig och du måste känna dig nöjd. Och sen med och det är det väl det jag menar då med lönen. Alltså att du tycker att det stämmer överens med din prestation.” (Intervjuperson 4)

3.2.2 Anställning. Majoriteten av intervjupersonerna ansåg att anställningsformen var oviktig så länge de upplevde att jobbet var utvecklande. Vissa av intervjupersonerna upplevde att möjligheterna till att söka nya jobb var goda och såg det mer som hämmande än positivt att vara bunden av anställningsformer medan andra helt enkelt prioriterade utveckling framför trygghet.

> "Ja, så jag har ju sagt upp mig. För att gå på ett vikariat så jag menar , på den frågan, det är ju för vart jag är i livet. Jag har ingen annan att bry mig om än mig själv så att och jag ville få möjlighet till utveckling och prova något annat. Så på den frågan vill jag ju absolut inte vara kvar i någon roll där jag kommer att jag inte har utvecklats något bara för att jag har en trygg anställning. Jag tror ju inte att det finns någon trygg anställning heller för den delen. Nä, men där skulle jag ju absolut, jag är ju i den här projektanställningen idag i princip." (Intervjuperson 2)

Med kompetens samt ett starkt intresse för sitt yrke ansåg intervjupersonerna att det alltid finns möjligheterna till anställning. Chanserna till arbete efter en projektanställning ansågs vara så pass stor att utmaning i slutändan var det som vägde tyngst över trygg anställning. Intervjupersonerna lyfte att dagens arbetstagare oavsett inte stannar längre perioder på arbetsplatserna på samma sätt som tidigare.

> "Jag tror jag skulle ta en projektanställning. Jag tror mycket på att så hära att ju mera erfarenheter du skaffar dig så spelar det ingen roll vart det är. Och världen snurrar runt så mycket snabbare nu än vad det gjorde då. Att personer som, jag tror inte att jag kommer att jobba på ett och samma ställe i tjugo år."(Intervjuperson 4)

I de fall intervjupersonerna tyckte att trygghet var av större vikt handlade det i regel om att känna att de inte behövde ta risker och kunde ha tydliga gränser mellan arbete och fritid. Att säkerställa vissa bekvämligheter och inte riskera hus, lån och möjligheten att kunna stanna kvar inom orten var saker som var avgörande faktorer vid valet av anställning.

> "Svårt alltså men nä jag tror nog en säker anställning egentligen. Skulle va.. Jag tycker det är skönt att jobba och sen så kan man vara hemma eller sen har man

fritid liksom. Jobb separat så att jag tror jag skulle välja det första alternativet faktiskt.” (Intervjuperson 8)

3.3 Ett bra ledarskap. Ledarskapet är mycket viktigt för hälften av intervjupersonerna och något som de andra inte reflekterar över. En anledning till att ledarskapet var så viktig för vissa verkar vara att de har haft upplevelser av bra och dåligt ledarskap och därför lade stor tonvikt på ledarskapet vid valet av arbetsplats.

Ledarskapet upplevs för många intervjupersoner som en viktig faktor för att söka sig till en ny arbetsplats. Att inte komma överens med sin chef eller uppleva att chefen inte uppfyller intervjupersonens krav på arbetet är ett skäl för flera intervjupersoner att byta arbetsplats. Bytet av arbetsplats blir indirekt ett sätt att byta ut sitt ledarskap.

“Men på nåt sätt nu när jag tagit en smäll med att ha en dålig chef så känner jag i efterhand att det inte är värt det.” (Intervjuperson 4)

Ett bra ledarskap har delats in i Ett coachande ledarskap, Ett inkluderande ledarskap och En kunnig chef.

3.3.1 Ett coachande ledarskap. Ett önskvärt sätt bland intervjupersonerna för en chef att leda sin personal på innefattade möjligheterna att se gruppdynamiken men samtidigt vara uppmärksam på individen och visa att man som anställd var sedd. Ett tydligt ledarskap som utmanar och driver arbetsgruppen framåt men som samtidigt inte glömmer att återkoppla till sin anställda och ger beröm när beröm har förtjänats var egenskaper intervjupersonerna värdesatte i en chef.

“Jag tror inte att man kan vara stenhård chef och visa med hela handen utan det måste finnas mjuka bitar också.” (Intervjuperson 5)

3.3.2 Ett inkluderande ledarskap. Ett inkluderande ledarskap handlade för intervjupersonerna om att chefen lät medarbetarna vara delaktiga i sina beslut snarare än att exkludera dem från beslutsprocessen. I de fall intervjupersonerna hade chefer med ett inkluderande ledarskap upplevde de det som motiverande i arbetet.

”Den andra chefen var inte, tänkte inte så på samma sätt. Jag tror också att det handlar om att min andra chef han har jobbat mycket längre. Han är väldigt

> kunnig och så där. Han kunde gå över våra huvuden och bestämma medans den nya chefen inkluderar oss i sina beslut. “Och vad tycker du?”, och så där. Vilket jag trivs bättre med. (Intervjuperson 4)

3.3.3 En kunnig chef. Vad intervjupersonen visste om och fick för intryck av chefen kunde vara avgörande för valet av ny arbetsplats. Intervjupersonerna reflekterade över vikten av att chefens ledarskap och kompetens överensstämde med deras egna perspektiv och krav på kompetens.

> “Sen var det ju det att under rekryteringsprocessen här så tyckte ju jag att jag fick ett väldigt gott , jag vet inte, jag vill fick väldigt bra uppfattning av chefen. Jag fick en väldig respekt för jag märkte ju att han kan ju dom här frågorna. Han är utbildad inom det, han jobbar med det och han tycker det är jätteviktigt och kan arbetsrätt och dom bitarna. Och det var ju det som jag gick igång på lite grann, och kände shit vad roligt det skulle vara och jobba med en chef som också har <kunskapsområde>, som vurmar för <kunskapsområde> och kan det. För det saknades i <organisation>.” (Intervjuperson 2)

3.4 Upplevelse av autonomi

Vikten av autonomi i arbetet uttrycktes av alla intervjupersoner. Det handlade i första hand om att få arbeta självständigt med sina arbetsuppgifter utanför strikta ramar och rutiner. Men dels också om att ha en helhetsbild över sitt arbete och förståelsen för arbetsprocessen och dess slutgiltiga produkt. Upplevelse av autonomi har delats in i Frihet över arbetsprocessen och Helhetsbild över processen.

3.4.1 Frihet över arbetsprocessen. Friheten att själv bestämma över sitt arbete med övergripande mål av chefen upplever majoriteten av intervjupersonerna som väldigt motiverande i arbetet. Att omvänt bli för kontrollerad av chefen upplevs som omotiverade.

> **“**Och är man en sån som behöver stor frihet i sitt arbete och man hamnar på ett företag där man inte har den friheten då är ju det själadödande. Det går ju inte. Och det vet jag ju, många som jobbar just med utveckling kan ju lätt bli lite

> insnöade på sitt område. Och att då som företag till exempel gå in och säga att, "Nej nu ska du jobba med den här!", och sen så ligger tanken och hjärtat någon annanstans, Där tror jag man kan tappa väldigt mycket passion, får man väl kalla den ändå, för jobbet." (Intervjuperson 6)

3.4.2 Helhetsbild över processen. Flertalet av intervjupersonerna uttryckte att det fanns stor tillfredsställelse i att vara involverad samt att ha förståelse för hela arbetsprocessen inom sin organisation. Att även se sin egen roll i processen och hur ens arbete påverkar organisationen i stort var värdefullt för flera utav intervjupersonerna. Att ha den övergripande förståelsen gjorde även arbetsuppgifterna mer lustfyllda.

> "Men sista tiden kände jag ju, shit vad jag kan vara med och bidra och vara med och påverka, långt mycket mer än vad jag först förstod att jag kunde. Och att man till slut också fick en förståelse för kärnverksamheten. Hälsa och sjukvård, det har jag ju aldrig satt min fot inom men liksom när man har jobbat några år med det så förstår man ju vad som sysslar med. Och kunna bidra utifrån ens perspektiv då till utveckling där också." (Intervjuperson 2)

3.5 Identifiera sig med värderingar

Arbetsgivarens värderingar är väldigt viktigt för vissa av intervjupersonerna medan andra inte bryr sig alls, Resultatet tyder på att det har att göra med intervjupersonens egna värderingar och hur väl de överensstämmer med organisationens värderingar mot de anställda och omvärlden. Identifiera sig med värderingar har delats in i En bra personalpolitik och I relation till världen.

3.5.1 En bra personalpolitik. Majoriteten av intervjupersonerna lyfte inte fram arbetsgivarens personalpolitik som viktig för deras arbetsmotivation. Två intervjupersoner kontrasterade här och var mycket måna om att organisationens interna värderingar överensstämde med eras egna värderingar.

> "Men här är det mer; ja är du en stor stark man så är det du nästan tillskriven det jobbet än en liten ung tjej. Men det är alltså viktigt för mig vilken policy företaget har och vilka initiativ de har just kring människan." (Intervjuperson 4)

3.5.2 I relation till världen. Hur arbetsgivarens värderingar speglas utåt var en delad fråga för intervjupersonerna. För en del intervjupersoner var det avgörande för deras möjlighet att

jobba för arbetsgivaren. Organisationens rykte och värderingar blir en del av den egna identiteten som medarbetare, det vill säga att vara stolt över sin arbetsgivare.

> "Kommer jag att kunna känna att jag är stolt och att jag mår bra av att jobba med, hos den här arbetsgivaren liksom? Att jag kan identifiera mig med arbetsgivaren. Och med uppdraget. " (Intervjuperson 7)

För andra intervjupersoner var arbetsgivarens rykte eller värderingar utåt inte relevanta så länge det inte gällde extremt moraliskt förkastliga handlingar.

> "Ja men precis , så nej jag bryr mig inte så mycket om det egentligen. Jag drar mig inte för att söka ett jobb om nån skulle tycka både det ena och det andra. Jag drar ju mig inte för att söka mig tillbaka till <organisation> heller även om folk har åsikter om det. Jag skulle aldrig skämmas för att ställe som jag jobbar på liksom. Jo om man mördar folk eller (skratt) eller om det går emot mina värderingar då skulle jag väl kanske bry mig men inte så liksom." (Intervjuperson 2)

3.6 Trivas i organisationsstrukturen

Motivation är för vissa intervjupersoner kopplat till hur arbetsplatsen är strukturerad och hur klimatet är i organisationen. Trivas i organisationsstrukturen har delats in i En fungerande struktur och Ett bra organisationsklimat.

3.6.1 En fungerande struktur. Ett antal av intervjupersonerna lyfte det faktum att hur organisationen är uppbyggd och fungerar påverkar möjligheterna för att utföra sitt arbete. När strukturen inte var fungerande och hindrade utförandet av arbetet gav det upphov till frustration över arbetssituationen. Det i sin tur upplevde dom påverkade arbetsmotivationen. En väl fungerande struktur ansågs för en del individer vara en slags trygghet i att nå målen med arbetet.

> "Bättre organisation där jag är anställd är ju tung också, för det nog min frustrationspunkt ofta dom gånger jag är frustrerad". (Intervjuperson 1)

3.6.2 Ett bra organisationsklimat. Ett återkommande tema för en majoritet av intervjupersonerna är vikten av arbetsmiljön och stämningen i arbetsgruppen. En stor betoning

läggs på vikten av att ha kollegor intervjupersonen kommer överens med och kan få stöd av i arbetet.

> "Alltså så här ha en bra stämning med sina kollegor så här och kunna ha bra fikarum och kunna umgås på rasterna. Det tycker jag i alla fall är viktigt. (Intervjuperson 8)

Att trivas på sin arbetsplats är för flera intervjupersoner en avgörande faktor för att kunna stanna kvar på sitt arbete. Det handlar om att ha en god stämning och kunna umgås med varandra.

> "Jag tycker miljön är jätteviktig. Oavsett vem som säger det eller vem som pratar så tror jag att om man inte trivs på en arbetsplats som du spenderar så himla mycket tid på, för det är ändå åtta timmar om dygnet som du är på jobbet, så tror jag inte att det funkar i längden. Så för mig är det jätteviktigt." (Intervjuperson 5)

4. Diskussion

Syftet med den här studien har varit att undersöka vad för teman som uppkommer när högutbildade personer i Y-generationen reflekterar över byte av arbetsgivare och vad som motiverar dem i arbetet så som trygghet och utmaning.

Att byta arbetsgivare har ofta inneburit en möjlighet för intervjupersonerna att förändra saker som de finner bristande och omotiverande i sin nuvarande arbetssituation. Det har i hög grad framkommit att intervjupersoner bytt arbetsgivare eller arbetsplats för att de inte känner sig tillräckligt utmanade i sin nuvarande roll. Arbetet upplevs då som monotont och stagnerande. Det andra temat som uppkommit i bytet av arbetsgivare har varit möjlighet att utvecklas och forma sin kompetens i ett nytt arbete. Intervjupersonerna har upplevt att de inte kommer vidare i sin personliga utveckling och behöver byta arbete för att utvecklas i sin yrkesroll och kompetens. Ett tredje tema som har haft en stark påverkan på en del utav studiens deltagare vid byte av arbetsgivare eller arbetsplats har varit att byta ut en chef vars chefskap de varit missnöjda med. Intervjupersonerna har sökt sig till en ny arbetsplats med en chef som upplever deras krav på coachning och inkludering. Att personer av Y-generationen värderar utmaning, utveckling och sociala relationer med chefen överensstämmer med tidigare studier kring arbetstagare av Y-generationen i norden (Kultalathi & Viitalas, 2014; Kultalathi & Viitalas, 2015).

Majoriteten av intervjupersonerna värderar möjligheten till personlig utveckling över

trygghet i form utav en fast anställning eller hög lön. Dock anser de att lönen ska motsvara deras arbetsprestation och ansvarsroll. Även om studiens deltagare inte fann anställningsformen eller lönen så viktig så visade de ett behov av trygghet i form av stödjande kollegor och en förstående chef. Trygghet i form av avtal med arbetsgivaren värderades inte lika högt som informella avtal om möjlighet till utveckling genom utmanande arbetsuppgifter då kompetensutvecklingen i sig upplevdes som en garanti för en ny anställning i framtiden. I de fall intervjupersonerna värderar trygga avtal var det kopplat till deras livssituation i form av boendelån och familjesituation.

Det tema som starkast framkommit i studien i fråga om vad som motiverar deltagarna har varit utveckling. Det nämns framför allt tre olika former av utveckling. Att utmanas i sina arbetsuppgifter, vilket innebär variation men också att med tiden få mer utrymme för ansvar. Utmaningar inom arbetet upplevs som motiverande då det nya arbetsuppgifter tvingar intervjupersonerna att lära sig mer inom sitt kompetensområde och utvecklas inom sin yrkesroll. Kompetensutveckling innebär att intervjupersonerna upplever att arbetsgivaren har en utvecklingsplan utlagd för dem och att det finns konkreta mål för dem. Kompetensutveckling förknippas av många av intervjupersonerna som viktigt för upplevelsen av att arbetsgivaren värderar deras arbetsinsats och är villiga att satsa på dem. Att lära sig mer är starkt förknippat med upplevelsen av utmaning i arbetet och att arbetsgivaren ger intervjupersonen kompetensutveckling. Genom att testa nya arbetsuppgifter och växa i sin arbetsroll växer också intervjupersonens erfarenheter och färdigheter inom yrket vilket ger en känsla av tillfredsställelse och motivation för arbetet. Deci och Ryan (2000) lyfter även fram att upplevelsen av utveckling och kompetensutveckling är avgörande för upplevelsen av intern motivation.

Ett bra ledarskap eller en bra chef med inkluderande egenskaper är en avgörande faktor för många intervjupersoner när de reflekterar över vad som motiverande i arbetet. Ett bra ledarskap för intervjupersonerna innebär att chefen är coachande i sin relation till medarbetarna, inkluderande sitt beslutsfattande och har en god kunskap i arbetets utförande och innehåll.

Autonomi har lyfts fram som en motiverande faktor av flera intervjupersoner. Det handlar framför allt om att känna att intervjupersonerna kan styra över sina arbetsuppgifters utformning och inte blir detaljstyrda. Blir kontrollen för hård upplevs arbetsuppgifterna inte som utmanande och den egna kreativiteten som hämmad. Vissa intervjupersoner lyfter även fram att det är viktigt att ha en helhetsbild över processen de arbetar i. Det vill säga att förstå sin roll i organisationen och vad deras arbetsuppgifter har för mål.

Kollegor och organisationsklimatet är mycket viktigt för hälften av studiens deltagare. Det handlar framför allt om att komma bra överens med sina kollegor och kunna lita på att de ställer upp vid behov. Relationen till kollegorna upplevs framför allt som viktig när intervjupersonerna hamnar på en ny arbetsplats och kan vara avgörande för om de överhuvudtaget trivs på sitt arbete. De sociala relationerna visade sig också vara en viktig faktor vid arbetstillfredsställelsen i studier av Kultalathi och Viitala (2014; 2015).

Att personer av Y-generationen värderar utmaning och sociala relationer med chef och kollegor framför trygga anställningsformer och löner överensstämmer med Kultalathi och Viitalas (2014; 2015) tidigare studier i norden. Den här studien kontrasterar även med Kultalathi och Viitalas (2014; 2015) då majoriteten intervjupersonerna i den här studien inte lyft fram tiden utanför arbetet som en viktig faktor för arbetstillfredsställelsen. En möjlighet till skillnaden i resultat gällande fritid som motiverande faktor kan vara att vår studies deltagare alla är högutbildade inom ingenjörs- eller tjänstemannayrken medan Kultalathi och Viitalas (2014; 2015) urvalskriterier inte har tagit hänsyn till utbildningsnivå eller yrke. Kultalathi och Viitala (2014) fann i sin studie att arbetsuppgifter utan variation eller utmaning ledde till att de upplevdes som monotona och påverkade arbetsmotivationen negativt vilket även är ett tema som lyfts fram av alla intervjupersoner i den här studien.

Shaw & Fairhurst (2008) fann i sin studie att personer inom samma ålderskategori i stor utsträckning värderar sin egna personliga utveckling långt före ett långtidsåtagande gentemot sin arbetsgivare och att den utvecklingen bör komma utifrån en varierande och utmanade arbetsroll. En konstant föränderlig miljö tycks vara den värld generationen är vana att leva i och det ska även reflekteras i arbetslivet för möjligheten till största möjliga utveckling på samma vis som intervjupersonerna i denna studie starkt betonar att utmaning som leder till en personlig utveckling är vad som driver personernas karriärer framåt. För intervjupersonerna i vår studie har den egna utvecklingen i de flesta fall varit mycket viktigare än lojalitet mot uppdragsgivaren. Lojaliteten verkar snarare skifta beroende på hur väl intervjupersonen upplever att arbetsgivaren tillfredställer individens behov.

I Deci & Ryans (2000) Self-Determination Theory lyfts interna motivationsfaktorer fram som starkare än externa motivationsfaktorer. Deci och Ryan (2000) lyfter fram att intern motivation skapas av känslan av en utmanande uppgift, feedback på sitt arbete och autonomin att

utföra arbetsuppgiften på egen hand. Det stämmer också bra överens med vad den här studiens intervjupersoner lyft fram i form av utmaning, ett coachande ledarskap och autonomi som viktiga faktorer för att de ska känna att arbetet är roligt och tillfredställande. Kontrollerande ledarskap i form av strikta direktiv och ett organisationsklimat som främjar konkurrens mellan arbetskollegor ska enligt Deci och Ryan (2000) ha en negativ påverkan på den interna motivationen. Detta är även faktorer som lyfts fram av intervjupersonerna som negativa för den egna trivseln på en arbetsplats. Att bli detaljstyrd i sitt arbete samt berövad möjligheten att fokusera på områden man finner intressanta ansågs vara omotiverande och stävjade kreativiteten. Man såg dessutom vikten av att samarbeta med sina kollegor mot samma mål som en viktig del utav det dagliga arbetet.

Bristow, Amyx, Castleberry och Cochran (2013) fann i jämförelsen mellan säljare av Generation X och Generation Y att deltagare av generation Y var mer benägna att värdera trygghet och basala behov än utveckling i yrkesrollen. Vår studies deltagare visar på direkt motsatta motivationsfaktorer i sina behov av utveckling och utmaning till förmån för trygghet. En anledning kan vara att deltagarna av Generation Y i Bristow et. alt (2013) studie till 82,3% jobbade inom försäljning vilket är ett yrke utan krav på högre utbildning. Dessutom var Bristow et. als (2013) deltagare av Generation Y till 93,5 % under 24 år gamla medan vår studies deltagare var mellan 24 och 35 år gamla. När intervjupersonerna från föreliggande studie diskuterade trygghet ansågs inte tryggheten ligga i en fast anställning eller en omfattande lön, tvärtom ansåg majoriteten att en s.k. “trygg anställning” inte var relevant och så länge lönen motsvarar arbetsprestationen ansågs man sig nöjd. Det största orosmomentet låg i risken att stå still i den personliga utvecklingen, något som var högt mer motiverande än fast anställning.

Thompson och Gregory (2012) lyfter att kommande arbetsgeneration har ett större behov utav bekräftelse i form utav konstant feedback samt att de kräver att få uppgifter förklarade för sig på en nästintill detaljbaserad nivå och att de generellt sätt är en bekräftelsesökande arbetsgrupp. Författarna (2012) lyfter att en möjlig anledning till detta behov av bekräftelse kommer från att lärandet idag baseras starkt på att man ser sina resultat av sitt lärande i konkreta resultat och på så vis stävjar självständighet. Det som har framkommit i föreliggande studie är inte i linje med tidigare forskning, intervjupersonerna värdesätter feedback till viss mån men framför allt i form utav en delaktighet i beslutprocessen för att se helheten i sitt arbete samt att man snarare motsätter sig en chef som på detaljnivå sätter gränserna för en arbetsuppgift. Att få arbeta självständigt med uppgifter som utmanar personen samt kräver att de själva söker egna

lösningar är en av de viktigaste punkterna i arbetslivet som majoriteten av intervjupersonerna i studien nämner.

Deal, Altman och Rogelberg (2010) lyfter fram att en möjlig anledning till att personer av generation Y upplevs som annorlunda än medarbetare av andra generationer kan förklaras till att personer av generation Y är yngre och har kortare arbetserfarenhet än sina äldre kollegor. I vår studie har vi haft ett åldersspann på 11 år mellan studiens äldsta deltagare och studiens yngsta deltagare. Deras gemensamma nämnare har varit att de tillhört generation Y och alla har en högskoleutbildning. Studiens äldre deltagare har i de flesta fall haft en flerårig arbetslivserfarenhet medan studiens yngre deltagare nyligen har börjat på sina anställningar. Intervjupersonerna i vår studie har dock lyft fram samma teman oavsett ålder och arbetslivserfarenhet vilket skulle kunna leda till antagandet att resultatet beror på generationstillhörighet.

Ursprungskriteriet för studien hade en starkare avgränsning i åldersspann med fokus på personer födda under 1990-talet. Detta visade sig dock under kontakten med organisationerna vara en urvalsgrupp som i antalet var för låg för studien. På grund av detta reviderades urvalskriterierna för att inkludera personer födda från 1980 och framåt. Det var främst för möjligheten att bibehålla fokus för studien på personer med en högre akademisk bakgrund. Studien utgick fortfarande från tidigare forskningsgränser för vilka åldrar som kan inkluderas i Generation Y. Då studien visar ett samstämmigt resultat från samtliga deltagare i studien trots ett ökat åldersspann tolkar vi det som att ändringen i urvalskriterierna inte bör ha påverkat resultatet i någon större utsträckning samt att den fortfarande bekräftar delar av den tidigare forskningen.

För att stärka reliabiliteten vid tolkningen av studiens resultat genomfördes varje analys individuellt och oberoende av varandra innan intervjumaterialet sedan analyserades gemensamt. Detta gav en möjlighet att jämföra vilka teman som överensstämde i de individuella tolkningarna innan en gemensam analys genomfördes. Varje enskild transkribering har sedan skickats till de berörda intervjupersonerna för att ge dem möjlighet att läsa igenom och kommentera sina egna citat. I de fall intervjupersonerna haft kommentarer har stor hänsyn tagits till dessa för att minska risken för feltolkningar. Studiens sample är fördelat på tre olika organisationer utan samröre mellan varandra och på olika arbetsplatser inom organisationerna. Detta innebär att studiens deltagare inte kunnat påverka varandras intervjudata.

En framtida studie av intresse skulle vara en som undersöker skillnaderna mellan Y-Generationen och äldre arbetsverksamma generationer skulle kunna tydligare klargöra om motivationsfaktorerna skiljer sig. Beror skillnaderna på ålder och yrkeserfarenhet eller är den miljö och omvärld kommande arbetskraft vuxit upp i något som format vad som motiverar dem i arbetet? Även en tydligare bild utav hur de olika generationerna ser på lojalitet gentemot arbetsgivaren och behov av utveckling som en motivation mot att byta arbete skulle kunna ge insikt i hur man ska hantera den kommande arbetsgenerationen.

Det vore också av intresse att undersöka huruvida det skiljer sig bland arbetstagare av Generation Y mellan arbetstagare med högre utbildning och grundskoleutbildning för att se om motiverande faktorer är annorlunda beroende på vilken utbildningsnivå och arbetssituation personerna har.

En studie där det undersöks hur deltagarnas uppfattning om motivation förändras över tid vore också intressant för att se om upplevelsen av motivation beror på ålder och arbetserfarenhet eller är något konstant som inte förändras över tiden.

Utifrån den här studien går det inte att avgöra om resultatet är specifikt för högutbildade personer av Y-generationen gällande arbetsmotivation eller skulle återkomma vid nya studier av samma kategori av arbetstagare. Målet med studien har varit att undersöka vilka personliga uppfattningar intervjupersonerna har haft kring bytet av arbetsgivare, trygghet, utmaning och motivation i arbetet och se hur väl dessa överensstämmer med varandra. Med utgångspunkt i studiens resultat kan det vara intressant för HRM och arbetsgivare att se hur ett fokus på utveckling, variation och coachande ledarskap på arbetsplatsen skulle påverka motivationen för medarbetare av Y-generationen och attrahera nya medarbetare till sig.

Y-generationen verkar på många sätt ställa högre krav på sina arbetsgivare i form av utveckling, utmaning och bra ledarskap. Men deras behov av utveckling kan också ses som en resurs som inte bara skapar motivation när det tillgodoses utan även gör arbetstagarna till mer kompetenta medarbetare. Frågan är om dessa krav i längden kan bidra till bättre ledarskap, mer utvecklande arbetsuppgifter och högre produktivitet inom organisationerna? Tankar värda att ägna sig åt inför den kommande generationen av arbetstagare.

5. Referenser

Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S. B., & Cochran, J. J. (2011). A cross-generational comparison of motivational factors in a sales career among gen-X and gen-Y college students. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 31*(1), 77-85. doi:10.2753/PSS0885-3134310105

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fitnull. *Journal of Managerial Psych, 23*(8), 891-906. doi:10.1108/02683940810904385

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 191-199. doi:10.1007/s10869-010-9177-2

Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y—Challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology, 30*(1), 101-114. doi:10.1108/JMP-08-2014-0230

Kultalahti, S., & Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead—Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management, 27*(4), 569-582. doi:10.1108/JOCM-05-2014-0101

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54-67.

Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduatesnull. *Education + Training, 50*(5), 366-378. doi:10.1108/00400910810889057

Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal, 15*(4), 237-246. doi:10.1080/10887156.2012.730444

Bilaga 1. Missivbrev

Hej!

Vi undrar om *du* skulle vara intresserad av att delta i en intervju?

Vi är två studenter, Jessica Klahr och Robin Liljenberg, som läser vår sista termin på Personal och arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle och är i full gång med att skriva vårt examensarbete inom psykologi. Det ämne vi har valt att undersöka är arbetsmotivation.

Syftet med vår studie är att undersöka vad personer födda mellan 1985 och 1995 finner vara motiverande i arbetet. Vi vill undersöka både vad man upplever som motiverande i det dagliga arbetet och vid bytet till ett nytt arbete.

Deltagandet är frivilligt och vi beräknar med att det tar ca 30-45 minuter och vi hoppas att du kommer att ha möjlighet att delta. Vi kommer att komma ut till din arbetsplats för att utföra intervjun. Deltagandet i intervjuerna har godkänts utav personal från din HR-enhet.

Ditt deltagande kommer att behandlas konfidentiellt vilket innebär att ditt namn inte kommer att stå i rapporten. Studiens resultat kommer enbart att användas i forskningsändamål.

Om du har några frågor eller funderingar du är varmt välkommen att kontakta oss eller vår handledare för ytterligare information.

Hoppas vi ses!

Med vänliga hälsningar

***Handledare*: Johan Willander**
jonwil@hig.se
0762-62 94 45

Jessica Klahr, student
jklahr86@gmail.com
0702145704

Robin Liljenberg , student
robin.liljenberg@gmail.com
0704-17 92 50

Bilaga 2. Intervjuguide

Information: Intervjun har för syfte att undersöka vad du har för syn på arbete och arbetsgivare. Är det okej att jag spelar in den här intervjun för att få med allt som sägs? Det finns inga rätt eller fel på frågorna utan det är ditt perspektiv vi efterfrågar. Intervjun är som all forskning frivillig. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt. Har du några frågor innan intervjun börjar?

Grundläggande information:
Vad heter du? Hur gammal är du?

Hur länge har du arbetat här?

Var utbildade du dig?

Arbetslivserfarenhet:

Vad jobbar du med?

Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?

Var jobbade du innan du började här?

Faktorer som påverkar upplevelsen av motivation

Är det någonting du tycker skiljer sig mellan din gamla och nuvarande arbetsplats? PROBA!

Vad var viktigast för dig när du bytte jobb?

Vad tror du är det viktigaste man ska göra för att behålla sina anställda?

Om vi säger att jag var nyexaminerad inom <intervjupersonens yrke>, vad tycker du då är viktigast när jag väljer arbetsgivare?

Vissa tycker att det är viktigt hur andra ser på företaget de jobbar för. Vad tycker du om det?

Hur skulle du tänka om du fick välja mellan en säker fast anställning men med enklare arbetsuppgifter eller en projektanställning med utmanande uppgifter och möjlighet till en attraktiv tjänst?