

# **Arbetsmotivation och belöning ur generation Y:s synvinkel**

Karolina Pönttjä

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	6574
Författare:	Karolina Päättjä
Arbetets namn:	Arbetsmotivation och belöning ur generation Y:s synvinkel
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Arbetsmotivation och rätt slags belöning är en av de viktigaste förutsättningarna i ett företag för att upprätthålla en hälsosam, effektiv och framgångsrik arbetsplats. Således är det viktigt att varje individ i företaget från högsta ledning till arbetstagare, oberoende av position, är motiverad och villig att jobba och prestera för att nå önskvärda resultat som organisationen fastställt. Syftet med examensarbetet är att skapa kunskap om arbetsmotivation och hur arbetsgivaren kan motivera sina arbetstagare på rätt sätt. Är det den inre eller yttre motivationen som har större tyngdpunkt på arbetsmotivationen och vilken slags belöning är värdefull för generation Y? De forskningsfrågor jag besvarar i mitt arbete är följande: Styr generation Y:s arbetsmotivation av den inre eller yttre motivationen? Är en finansiell eller icke-finansiell belöning mera värdefull för generation Y? Olika teorier och tidigare forskning används som teoretisk referensram för att få fram en helhetsbild över vad arbetsmotivation, belöning och generation Y är. För att samla in information till studien tillämpades ett kvalitativt perspektiv med semistrukturerade intervjuer. Perspektivet valdes för att undersöka på vilket sätt och hur arbetstagarna blir motiverade, snarare än att undersöka hur många som är motiverade på en arbetsplats. Alla fyra respondenter representerar generation Y och alla bor och arbetar i huvudstadsregionen. De arbetar alla inom olika branscher. I undersökningen kom det fram att generation Y behöver både inre och yttre motivationsfaktorer för att vara motiverade på arbetsplatsen. Men de inre motivationsfaktorerna har en större tyngdpunkt och är viktigare egenskaper på arbetsplatsen för generation Y. De vill bli uppskattade, ha en trevlig arbetsmiljö och ha sporrande medarbetare, men poängterar att givande och intressanta arbetsuppgifter och att man har möjlighet att utveckla sina egna förmågor har en större vikt. Som resultaten i undersökningen visar, kan jag konstatera att generation Y tycker att den icke-finansiella belöningen är värdefullare än den finansiella belöningen. Men utan den finansiella belöningen kan de flesta inte leva och uppfylla sina målsättningar i privatlivet, så i själva verket är en samverkan av både finansiella och icke-finansiella belöningar viktiga.</p>	
Nyckelord:	Arbetsmotivation, belöning, generation Y, inre motivation, yttre motivation, finansiella belöningar, icke-finansiella belöningar
Sidantal:	47

Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	24.05.2018

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	6574
Author:	Karolina Pönttjä
Title:	Arbetsmotivation och belöning ur generation Y:s synvinkel/ Work motivation and reward from generation Y's point of view
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>Work motivation and the right kind of reward are one of the most important conditions in a company to maintain a healthy, efficient and successful workplace. Thus, it is important that every individual in the company from senior management to employees, regardless of position, is motivated and willing to work and perform to achieve desirable results as determined by the organization. The purpose of the thesis work is to create knowledge about job motivation and how the employer can properly motivate their employees. Is it the intrinsic or extrinsic motivation that focuses more heavily on work motivation and what kind of reward is valuable for generation Y? The research questions I answer in my thesis are the following: is generation Y's work motivation a result of the intrinsic or extrinsic motivation? Is a financial or non-financial reward more valuable for generation Y? Different theories and previous research are used as a theoretical frame of reference to get an overall picture of what motivation, reward and generation Y are. In order to gather information for the study, a qualitative perspective was applied with semi-structured interviews. The perspective was chosen to investigate the way in which employees are motivated, rather than investigating how many people are motivated in a workplace. All four respondents represent generation Y and everyone lives and works in the Helsinki metropolitan area. They all work in different industries. The result of the research indicates that generation Y needs both intrinsic and extrinsic motivational factors to be motivated at the workplace. However, the intrinsic motivation factors are more important qualities in the workplace of generation Y. They want to be appreciated, have a nice working environment and have motivating co-workers, but they point out that worthwhile and interesting tasks as well as the possibility to develop their own abilities, have a greater weight. As the results of the research shows, I can draw the conclusions that generation Y thinks that non-financial reward is more valuable than the financial reward. But without the financial reward, most people can't live and fulfil their goals in private life, so in fact, a synergy of both financial and non-financial rewards is important.</p>	
Keywords:	Work motivation, reward, generation Y, intrinsic motivation, extrinsic motivation, financial reward, non-financial reward
Number of pages:	47
Language:	Swedish

Date of acceptance:	24.05.2018
---------------------	------------

# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>INTRODUKTION .....</b>	<b>8</b>
1.1	Problemformulering.....	9
1.2	Syfte och avgränsning .....	9
<b>2</b>	<b>Teoretisk referensram .....</b>	<b>10</b>
2.1	<b>ARBETSMOTIVATION .....</b>	<b>10</b>
2.1.1	Inre och yttre motivationsfaktorer .....	11
2.1.2	Arbetstagarens kompetens som en motivationsfaktor .....	12
2.1.3	De Klassiska Motivations Teorierna.....	13
2.2	<b>Belöning.....</b>	<b>20</b>
2.2.1	Finansiella belöningar .....	21
2.2.2	Icke-finansiella belöningar.....	22
2.3	<b>Generation Y.....</b>	<b>23</b>
2.3.1	Tidigare undersökning om generation Y.....	24
<b>3</b>	<b>Metod.....</b>	<b>25</b>
3.1	Val av metod.....	26
3.2	Frågeguide .....	26
3.3	Respondenter och genomförande av intervjuerna .....	26
3.4	Etisk diskussion .....	27
<b>4</b>	<b>Resultatredovisning .....</b>	<b>28</b>
4.1	<b>Arbetsmotivation.....</b>	<b>28</b>
4.1.1	Inre motivation .....	28
4.1.2	Yttre motivation .....	30
4.2	<b>Belöning.....</b>	<b>32</b>
4.2.1	Finansiell belöning .....	32
4.2.2	Icke-finansiell belöning .....	33
4.2.3	Arbetsmotivationsfaktorer anknuten till finansiella belöningen.....	34
<b>5</b>	<b>diskussion.....</b>	<b>35</b>
5.1	<b>Arbetsmotivation.....</b>	<b>35</b>
5.1.1	Inre motivationsfaktorerna .....	35
5.1.2	Yttre motivationsfaktorer.....	37
5.2	<b>Belöning.....</b>	<b>38</b>

5.2.1	Finansiell belöning .....	38
5.2.2	Icke-finansiell belöning .....	39
5.2.3	Arbetsmotivationsfaktorer anknuten till finansiella belöningen .....	39
<b>6</b>	<b>Konklusion .....</b>	<b>40</b>
<b>7</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>41</b>
	<b>Källor .....</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>46</b>
8.1	Bilaga 1. Frågeguide .....	46

## Figurer

- Figur 1. *Figur 1. Maslows behovs teori (Hedegaard & Hein, 2018)*
- Figur 2. *Figur 2. Herzbergs tvåfaktormodell (Hedegaard & Hein, 2018)*
- Figur 3. *Figur 3. Kauhanens modell av helhetsbelöning. (Kauhanen, 1997)*
- Figur 4. *Figur 4. Sammanfattande teorimodell, egenkomponerad.*

# 1 INTRODUKTION

*"Världens bästa arbetsplatser imponerar, inte bara i sina åtagande, men hur de ständigt fokuserar på att ta hand om och vårda sina anställda. Dessa företag inser att tillitsfulla kulturer, miljöer och ledarskap, skapar framtidsfokuserade och högpresterande kulturer".* Säger Maria Grudén, VD, Great Place to Work Sverige.

Motivation i ett brett perspektiv är frågor som är centrala för alla organisationer. Det handlar om att (1) attrahera personalen och behålla den, (2) att sporra arbetstagarna att utveckla sina förmågor och (3) att anstränga sig för att göra ett bra arbete. (Alvesson 2013) En utmaning för företagen är att bibehålla organisationens engagemang i frågor gällande arbetstagarna och arbetstagarnas motivation. (Monteiro de Castro, 2016) Arbetsmotivation och arbetslust är en av de viktigaste förutsättningarna i en organisation, för att upprätthålla en hälsosam, effektiv och framgångsrik arbetsplats. (Angelöw, 2006).

Mitt intresse till ämnet väcktes när jag under mitt år som utbytesstudent på Universitetet i Alicante, läste Human Resources Management kurser som behandlade arbetsmotivation och hur man belönar arbetstagarna på rätt sätt, för att uppnå ett bättre resultat. Jag började fundera på vad som egentligen motiverar en arbetstagare att arbeta bättre och bidra till ett bättre resultat för företaget. Jag reflekterar tillbaka till mina tidigare arbetsplatser och förknippar motivationen med belöning och därför valde jag att forska i arbetsmotivation, belöning och hur en belöning eller intressanta arbetsuppgifter kan motivera arbetstagarna till ett bättre resultat.

Jag har lagt märke till att det är stor skillnad på hur arbetet utförs mellan en motiverad arbetstagare och en omotiverad arbetstagare. Jag är intresserad av att undersöka vilka faktorer som motiverar en arbetstagare och hur arbetsgivaren kan påverka och öka motivationen hos en arbetstagare, speciellt ur generation Y:s synvinkel, som omfattar personer som är födda under 1980- och 1990-talen.



## 1.1 Problemformulering

I ett framgångsrikt företag är motiverade arbetstagare en av den viktigaste faktorn för förväntad framgång. Således är det viktigt att varje individ i företaget från högsta ledning till arbetstagare, oberoende av position, är motiverad och villiga att jobba och prestera för att nå önskvärda resultat som organisationen fastställt. Om personalen är omotiverad är det nästan omöjligt att nå uppsatta mål och framgång. Frågan om hur ett företag förbättrar arbetstagarnas motivation och engagemang i arbetet och på vilket sätt kvarstår.

De forskningsfrågor jag besvarar i mitt arbete är följande:

- Styr generation Y:s arbetsmotivation av den inre eller yttre motivationen?
- Är en finansiell eller icke-finansiell belöning mera värdefull för generation Y?

## 1.2 Syfte och avgränsning

Syftet med examensarbetet är att skapa kunskap om arbetsmotivation och hur arbetsgivaren kan motivera sina arbetstagare på rätt sätt. Är det den inre eller yttre motivationen som har större tyngdpunkt på arbetsmotivationen och vilken slags belöning är värdefull för generation Y? Med hjälp av intervjuer med arbetstagare i generation Y kommer jag att söka svar på frågorna. Arbetets empiriska del är avgränsat till att enbart intervjua arbetstagarna i generation Y i huvudstadsregionen.

## 2 TEORETISK REFERENSRAM

### 2.1 ARBETSMOTIVATION

Motiverade arbetstagaren är en av de viktigaste resurser ett företag har. (Angelöw, 2006) Hur kan organisationen motivera sina medarbetare på bästa sätt, så att de bidrar till ett bra arbete. Det är en mycket svår fråga för organisationerna eftersom motivationen är individuell för varje medarbetare. Bör organisationen tillgodose medarbetarens grundläggande behov eller motiv. Det finns många olika motivationsteorier som baserar sig på individens behov och drifter. Företagens förmåga att kunna motivera arbetstagarna på rätt sätt är nyckeln till ett framgångsrikt företag. (Kaufmann & Kaufmann, 2016)

Begreppet motivation kan härledas från ordet *movere* som är latinska och betyder att röra. Motivationspsykologin funderar kring frågor gällande drivkrafterna, som får oss att handla och förklarar riktningen för vårt beteende. Dessa två aspekter kan förknippas med målet för våra handlingar och vilken avsikt vi har. (Kaufmann & Kaufmann, 2016)

*”Vi definierar begreppet motivation som de biologiska, psykologiska och sociala faktorer som aktiverar, ger riktning åt och upprätthåller beteende i olika intensitetsgrader för att uppnå ett mål.”* (Kaufmann & Kaufmann, 2016)

Hedegaard & Hein (2018) diskuterar de tre olika faktorerna som skapar individens motivation enligt de olika motivationsteorierna. De tre olika sätten att förklara motivation är (1) olika förhållanden hos den enskilda individen, där motivationen kan härstamma från individens förhållanden, som kan vara genetiskt bestämda eller formade under individens uppfostring. (2) Motivationen kan bero på arbetsförhållanden, där arbetet tjänar ett syfte som motiverar individen eller en lämplig belöning av utförda prestationer så som lön (materiell belöning) eller uppskattning (immateriell belöning). (3) Motivationen kan styras av förhållanden i samhället så som värden och värderingar. (Hedegaard & Hein, 2018)

I artikeln ”Motivating people starts with having the right attitude” resoneras det hur viktigt det är att ledaren har ett rätt synsätt till sina arbetstagare. Ledaren bör ha kapacitet att återigen motivera en omotiverad medarbetare med att se situationen ur medarbetarens perspektiv. Det kan handla om att ge passande och mera krävande arbetsuppgifter och bygga upp en bra kommunikation och relation med medarbetaren. Efter det kan en omotiverad arbetstagare känna sig uppskattad och därmed bli mera entusiastisk och engagerad i arbetet. Det är mycket viktigt för ledaren att kunna se en situation ur arbetstagarens perspektiv. I stället för att tänka på hur vi kan kontrollera våra arbetstagare, är det mycket viktigt att tänka på hur vi kan motivera dem. (Valcour, 2017)

### **2.1.1 Inre och yttre motivationsfaktorer**

Den instrumentella uppdelningen av motivationsfaktorerna kan indelas i inre och yttre motivationsfaktorer. Den inre motivationen baserar sig på individens inre behov och drivkrafter som är kopplade ihop med intresse och glädjen av att utföra en arbetsuppgift. Inre motivationen är individorienterad som styrs av individen själv och drivs till exempel av arbetsuppgifter en arbetstagare tycker är givande, intressanta samt tillfredsställer egna målsättningar och behov. (Näslund & Jern, 2015)

Haaga-Helia har gjort en undersökning om den inre motivationen i sitt Leading Passion projekt, där målet med undersökningen var att hitta nya ledarskapsstilar för finska företag, för att stärka den finska konkurrenskraften, ungas inställning till arbetet och nuvarande ledarskapspraxis. Projektets resultat visade att en stark inre motivation och en genuin iver gentemot arbetet kopplas ihop till en känsla av att kunna utveckla sig inom arbetet. Den inre motivationen förstärks av att arbetstagaren har möjlighet att påverka sitt egna arbete och utveckla sin arbetskompetens. För att arbetstagaren skall vara motiverad på arbetsplatsen är det också viktigt att arbetstagare har passande arbetsuppgifter. (Haaga-Helia, 2016)

Yttre motivationen baserar sig på yttre faktorer som motiverar arbetstagaren, dessa faktorer kan till exempelvis vara monetär belöning eller uppskattning. Yttre motivations-

faktorer kan också motivera en arbetstagare för att undvika hot av att bli bestraffad. Företag som använder sig av yttre motivationsfaktorer tenderar att ha en striktare kontroll över arbetstagarna. Olika former av belöningar implementeras så som ackordslön, som baserar sig på arbetstagarens arbetsprestationer och extra belöning. Yttre motivationsfaktorerna formas av någon slags belöning inte av aktiviteten i sig själv. (Näslund & Jern, 2015) Yttre motivationsfaktorerna kan ha en negativ inverkan på arbetstagaren där hen agerar på grund av rädsla, obehag eller för att undvika smärta. (Hedegaard & Hein, 2018)

Det finns olika teorier angående vilken av motivationsfaktorerna som fungerar bäst gällande motivering av arbetstagarna. Enligt Porter och Lawler ökar arbetstillfredsställelsen när ett välutfört arbete slutförts så att både inre och yttre belöningarna tillfredsställs. Denna teori framhäver, att när arbetet är intressant och tillfredsställer inre motivationen samt om kopplingen mellan prestation och monetär belöning är relevant, så ökar också yttre motivationen. Enligt Richard De Charms känner människan inre motivation när de själva kan påverka det slutliga resultatet och upplever att de har kontroll över sitt beteende. (Näslund & Jern, 2015)

### **2.1.2 Arbetstagarens kompetens som en motivationsfaktor**

Arbetstagarens kompetens delas in i fyra breda helheter: färdighet, kunskap, förmåga, och andra utmärkande egenskaper. Man kan också dela in kompetens i färdighet, kunskap, motivation, förmåga, personlighet och självuppskattning. När en arbetstagare har ett gott självförtroende och självtillit är arbetstagaren mera benägen till att ta ansvar över nya arbetsuppgifter och därmed bygga upp en högre kompetens. (Näslund & Jern, 2015)

Forskningar kring skolbarn gjordes i flera olika klasser där forskaren Dweck uppmärksammade två olika grupper i klassen, de barn som är inlärningsmålsorienterade och de som är prestationsmålsorienterade. Med undersökningarna kom Dweck fram till, att de barn som var inlärningsmålsorienterade, alltså de barn som hade ett genuint intresse av

att lära sig och skaffa sig kunskap, lyckades bättre än de som var prestationsmålsorienterade och presterade bara för att få bra resultat, höga betyg och beröm av läraren. Dessutom har de som är inlärningsmålsorienterade en benägenhet att ta sig an svårare och mer krävande arbetsuppgifter som ett mål, för att lära sig nytt och utveckla sig, och inte bara för att få uppskattning. (Näslund & Jern, 2015)

### **2.1.3 De Klassiska Motivations Teorierna**

Olika forskare och psykologer har i över hundra år funderat över vad som egentligen motiverar människan och vilka faktorer som är grunden för motivationen. I detta kapitel behandlas några behovsteorier och tidigare perspektiv sammankopplade med arbetsmotivationen.

Behovsteorier är teorier som karakteriserar beteendet som utlösts av grundläggande behov. Psykologin har spelat en roll i utvecklingen av behovsteorier angående motivation. Att finna vad som är människans grundläggande behov, och behov som kan förklara det mesta av det vi människor företar oss, har varit centrala mål för behovsteorierna. Först har mekaniska teorier utvecklats med en biologisk förankring och efter hand har människans motivation anknutits till individuella självförverkligande, sociala tillhörigheten och intellektuella utvecklingen. (Kaufmann & Kaufmann, 2016)

#### **2.1.3.1.1 Maslows behovshierarki**

Abraham Maslow (1908-1970) indelar människans behov i olika hierarkiska ordnade klasser så kallade behovshierarkier. Behovsteorin baserar sig på otillfredsställda mänskliga behov.

Behoven sträcker sig från fysiologiska behov som innebär behov av trygghet, mat och dryck till sociala behov som tillfredsställer relationer till andra människor så som vänner, familj och kollegor. (Näslund & Jern, 2015)

*”När ett behov inte är uppfyllt så dominerar denna brist hela organismen, och allt fokuseras på det otillfredsställda behovet – ja, så till den grad att det kan tyckas som om detta är det enda behov som existerar” (Maslow 1987, 1999)*

Maslow påpekar att behoven som är redan tillfredsställda har inte längre någon inverkan på beteendet. Men så snabbt tidigare behovet blivit tillfredsställt, så dyker det upp ett nytt behov som är en trappa upp i behovshierarkin. Behoven är kopplade ihop med varandra och bildar en hierarkisk och dynamisk helhet där människan kan röra sig uppåt i trappan, beroende på om hen uppfyller sina tidigare behov. De viktigaste behoven ligger längst nere i trappan och överst i trappan är de minst dominerande behoven. Behoven kan delas in i fem olika behov som är ordnade hierarkiskt. (Hedegaard & Hei, 2018)

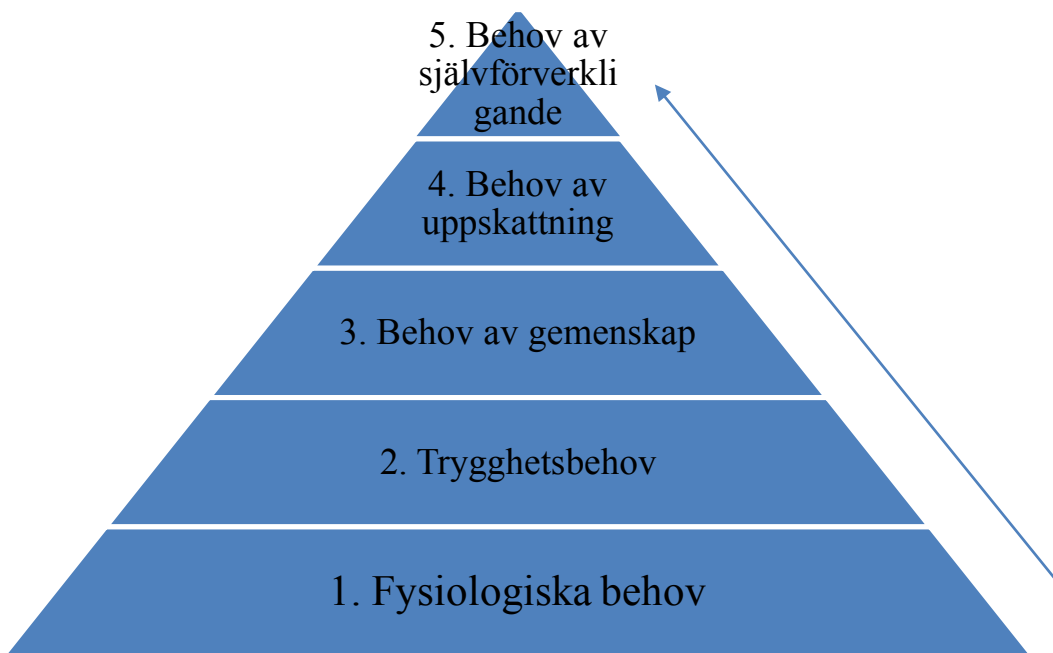
De olika behoven är:

1. **Fysiologiska behoven** är människans biologiska behov som är grunden för människans anpassning och överlevnad. Dessa behov är mest dominerande och är till exempel mat, dryck och tak över huvudet. Inom arbetslivet är det främst lönen vi tänker på eftersom vi måste ha en minimilön för att tillfredsställa fysiologiska behoven.
2. **Trygghetsbehov** är det följande behov, efter att man uppfyllt fysiologiska behoven. Tryggheten omfattar frihet från ångest och kaos, skydd, stabilitet, struktur, gränser samt existens av lag och ordning. Det är samhällets uppgift att se till att medborgarna känner sig trygga. Inom arbetslivet kan det handla om att arbetstägaren har säkra arbetsförhållanden och känner sig trygg av att ha kvar sitt jobb.
3. **Behov av gemenskap** aktiveras när de två föregående behoven är tillfredsställda. Dessa behov omfattar gemenskap och kärlek, som till exempel människans relationer till vänner, kollegor, familj och en partner. Det omfattar också en social miljö som omfattar stöd och acceptans. På arbetsplatsen kan det handla om ett

bra arbetsklimat och att arbetstagaren känner en samhörighet och behov av tillhörighet till sina medarbetare och chefer.

4. **Behov av uppskattning** är en behovsnivå där människan vill bli uppskattad och denna nivå tangerar individens möjlighet till utveckling och personligt växande. Vi kan dela upp behovet av uppskattning i två delar. Det första riktar sig till människan själv där hen vill tillfredsställa sin duglighet, sina prestationer och kompetens. Den andra aspekten riktar sig till medmänniskorna, såsom uppskattning, beröm, status, bekräftelse och att hen känner sig viktig och värdefull. I arbetslivet är denna nivå en väldigt viktig aspekt där arbetstagaren får respekt och beröm från sina medarbetare och chefer som uppfyller behoven av uppskattning. Uppskattningen glöms lätt bort på arbetsplatserna och bara en liten gest kan göra mycket, såsom ett tack för ett bra slutfört arbete eller ett tack för insatser som gjorts under dagen.

5. **Behov av självförverkligande** är den sista nivån i hierarkin. Det handlar om att göra sådana saker som är lämpliga för en och det man är bra på utgående från ens förmågor, egenskaper och medfödda anlag. Dessa faktorer kan vara starka motivationsfaktorer på arbetsplatsen. När medarbetaren får göra det hen känner sig bra på och känner att arbetsuppgiften är lämplig för hen, skapar detta ofta en högre motivation. När medarbetaren känner sig tillräckligt självförverkligad på arbetsplatsen, är det både företaget samt arbetstagaren som drar nytta av det. (Kaufmann & Kaufmann, 2016) & (Hedegaard & Hein, 2018)



Figur 1. Maslows behovs teori (Hedegaard & Hein, 2018)

#### 2.1.3.1.2 McGregors teorier

Douglas McGregor (1906–1964) beskriver två olika motivationsteorier utgående från Maslows teorier. McGregor överförde Maslows idéer till en industriell kontext och utformade en mer ledarskapsteoretisk grund till sina teorier. Han implementerade Maslows behovshierarki och utformade hans viktigaste poäng, att det är viktigt för ledarna att uppfylla medarbetarnas behov eftersom ledarnas beteende reflekteras till medarbetarnas beteende. McGregors grundtanke om motivation är att människan själv motiverar sig själv, och att de har stor potential till självförverkligandet. Ledaren är inte den som kan motivera medarbetarna, däremot kan de ge förutsättningar och skapa ramar för medarbetarnas motivation. Han ser företaget från en mera humanistisk synvinkel och poängterar att arbetarna kan lära sig och utveckla sig parallellt med att utföra gemensamma mål för företaget. Ledarens uppgift är att se till att medarbetarna uppfattar arbetet meningsfullt, samt att detta tillfredsställer deras egna inre behov. (Hedegaard & Hein, 2018)



McGregors två egna teorier är teori X och teori Y. Enligt teori X är människan lat och inte villig att arbeta om hen inte måste. Teorin X anser att man måste tvinga, kontrollera och hota med bestraffning om inte människan utför arbetet. Dessutom vill människan undvika ansvar och att bli ledda. Dessa antaganden leder till att ledaren får ett större ansvar att organisera och styra för att motivera arbetstagarna. Teori X anser att arbetstagarna uppfattar arbetet som ett straff, eftersom de hamnar tillfredsställa sina behov utanför arbetet.

Enligt teori Y är människan naturligt villig att arbeta och vill känna tillfredsställelse av sitt arbete. Människan kan själv styra och kontrollera sitt arbete i en strävan till att uppfylla sina mål till det hen är engagerad över.

Enligt McGregor har man fokuserat allt för lite på inre belöningar och allt för mycket på yttre belöningar. Eftersom det inte finns ett entydigt samband mellan prestation och belöning, och ledarna inte antar att det är ett mekaniskt problem att motivera de anställda till att arbeta. (Hedegaard & Hein, 2018)

#### 2.1.3.1.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Federick Herzberg (1923–2000) utvecklade en teori som tangerar de underliggande dimensionerna angående arbetsegenskaperna. Med sina studier kom Herzberg fram till att trivsel på arbetsplatsen inte har samma faktorer som att vantrivas på arbetsplatsen. I hans forskning intervjuade han hundratals arbetare och han ställde frågor gällande trivsel och vantrivsel på jobbet. I Herzbergs tvåfaktorteori skiljer han mellan två olika faktorer, motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Dessa två faktorer bör tillfredsställas hos arbetstagaren, men motivationsfaktorn är viktigare, för att de påverkar mera arbetstillfredsställelsen och arbetstagarens arbetsprestationer och på detta sätt gynnar mera företaget i frågan. (Kaufmann & Kaufmann, 2016)

Motivationsfaktorerna förknippas med arbetet och främjar motivation och arbetstillfredsställelse och är relaterat med arbete. Motivationsfaktorerna har ett förhållande med de behov som befinner sig högre upp i Maslows pyramid exempelvis prestation, ansvar, bekräftelse, själva arbetet och utvecklingsmöjligheter. Dessa faktorer påverkar nivån på arbetstagarens tillfredsställelse och är relaterade till arbetstagarens inre motivationsfaktorer och stimulerar arbetstagarens prestationsbehov. (Hedegaard & Hein, 2018)

Hygienfaktorerna tangerar förhållande kring arbetets utförande som är faktorer som behandlar missnöje med arbetet. De sociala och fysiska arbetsförhållanden, status, arbetstrygghet och löneförhållanden är de viktigaste hygienfaktorerna. Arbetstagaren trivs bättre på arbetsplatsen när dessa faktorer tillfredsställs. Dessa faktorer påverkar nivån på arbetstagarens otillfredsställelse i arbetet och är relaterade till arbetstagarens yttre motivationsfaktorer. (Hedegaard & Hein, 2018)

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
Företagspolitik	Prestation
Ledning	Bekräftelse
Lön	Själva arbetet
Interpersonella relationer	Ansvar
Arbetsförhållanden	Befordran
Utvecklingsmöjligheter	
Privata faktorer	
Status	
Anställningstrygghet	

Figur2. Herzbergs tvåfaktormodell (Hedegaard, Hein, 2018)

Enligt Herzberg har hygienfaktorerna större genomslagskraft än motivationsfaktorerna, när det gäller arbetstagarens lön. Han framhäver att med lönen vill arbetstagaren undvika obehag som till exempel en otillräcklig lön, för att ha möjlighet att förverkliga sina intressen på fritiden och för att undvika orättvis behandling. Det viktigaste Herzberg poängterar är att det inte är motivationsfaktorerna (prestation, bekräftelse, själva arbetet, ansvar och befordran) i sig själv som utformar lönen, utan att det handlar om så mycket mer än lönen som motivationsfaktor. (Hedegaard & Hein, 2018)

#### 2.1.3.1.4 Self- Determination Theory

Self- Determination Theory, så kallad SDT behandlar i stora drag människans personlighet och motivation och som lyfter fram betydelsen av den inre motivationen. Teorin framför människans motivation kopplat till de psykologiska behoven. De främsta behoven enligt teorin är känslan av samhörighet, autonomi och kompetens. Behovet av samhörighet handlar om att arbetstagaren känner en förbindelse till de andra medarbetarna och att medarbetarna ömsesidigt bryr sig om varandra. Samhörighet har en ytterligare dimension, där arbetstagaren känner arbetsglädje och arbetsuppgifterna upplevs som intressanta och glädjefullt. Behovet av autonomi handlar om att arbetstagaren känner att arbetet sker av fri vilja och det är arbetstagaren själv som är ursprunget till handlingen. Behov av kompetens är att arbetstagaren har ett ständigt behov av att utveckla sig och behov av att förbättra sin kompetens. (Ryan & Deci, 2000)

#### 2.1.3.1.5 McClellands behovsteori

David Clarence McClelland (1917–1998) behovsteorin bygger på tre olika behov: prestationsbehov, maktbehov och behovet av gemenskap. *Prestationsbehov* kopplas ihop med individens behov av att utmana sin egen prestationsnivå. En individ som är motiverad att prestera bra, motiveras bättre av att det inte är hundra procent säkert att lyckas i uppgiften. Om individen lyckas beror det på individens egna insatser. *Maktbehov* är ett behov av att bestämma över andra och ett behov av att påverka, för att få acceptans av

andra till sina intressen och idéer. *Behov av gemenskap* kan förknippas med Maslows sociala behov såsom gemenskap och individens relationer. (Kaufmann & Kaufmann, 2016)

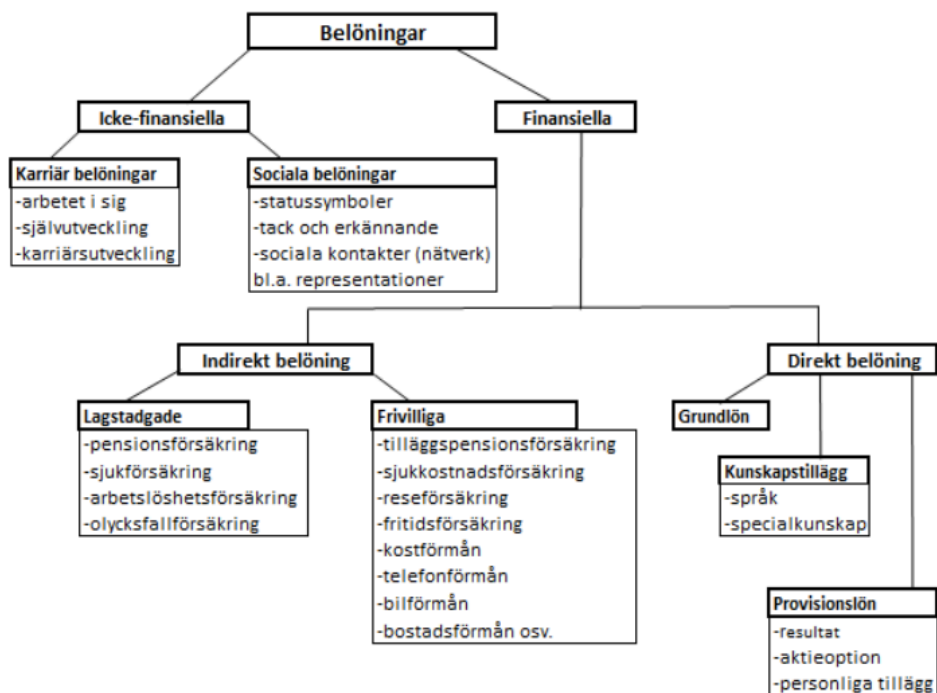
McClellands anser att behoven en människa har är inte medfödda utan omformas av individens förändringar i livet, kulturell bakgrund, uppväxten, utvecklingsprocessen samt konsekvenser av negativa och positiva motiv. McClellands behovsteori grundar sig på inlärdade behov. Inlärdade behov kan därmed utspela sig på arbetsplatsen. Genom att anpassa arbetarnas behov kan organisationen motivera och därmed också bidra till att medarbetarna presterar bättre och når ett bättre resultat. (Hedegaard & Hein, 2018)

## 2.2 Belöning

Med människans agerande vill hen känna tillfredsställelse i sig och göra någonting som leder till någon slags belöning och någonting som känns rätt och meningsfullt, och för att undvika något negativt. (Alvesson, 2013)

Belöningskulturen i ett företag borde vara lätt förståeligt och meningsfullt, så att medarbetarna förstår hur och vad de blir belönade av. Det borde vara klart för arbetstagaren vad företaget förväntar sig av hen, och dessutom borde kommunikationen mellan arbetstagaren och ledningen fungera bra, angående frågor gällande belöningen. (Viitala, 2002) När det gäller syftet med belöningen är det viktigt att kommunikationen mellan chefen och arbetstagaren fungerar, och att uppgiften eller uppdraget av chefen är tydlig, samt målet med resultatet är ihopkopplat så att den gynnar företagets helhet. (Jannesson & Skoog, 2013)

Det är komplicerat att förklara vad som uppfattas som en belöning. Belöning kan ses på många olika sätt och variera utgående från individ, grupp, arbetsgrupp och generationer. Belöning kan kategoriseras i finansiella- och icke-finansiella belöningar. Materiella belöningar är till exempel lönen en arbetstagare får av utfört arbete och immateriella belöningar kan vara till exempel beröm eller uppskattning. Företaget kan bestämma vilka belöningsätt de vill använda för att belöna personalen. (Jannesson & Skoog, 2013)



Figur 3. Kauhanens modell av helhetsbelöning. (Kauhanen, 1997)

### 2.2.1 Finansiella belöningar

Finansiella belöningar är förknippat till pengar. Man kan dela in finansiella belöningar i två huvudgrupper: direkt- och indirekt belöning. Till den direkta belöningen hör till exempel lönen för utfört arbete, men också olika kunskapstillägg såsom special- och språkkunskaper. Inom vissa företag förekommer olika former av bonus eller provisionslön, som är beroende på arbetstagarens eller arbetsgruppens resultat. Den indirekta belöningen består av frivilliga belöningar och lagstadgade belöningar. Båda belöningarna utgör en kostnad, medan indirekta belöningen är frivillig för företaget. I Finland är arbetsgivaren skyldig enligt lagen att betala den lagstadgade förmånen för arbetstagaren till exempel arbetsolycksfall- och arbetslöshetsförsäkring och arbetspension. De frivilliga förmåner kan arbetsgivaren erbjuda, men de är inte obligatoriska. Till frivilliga förmåner hör till exempel naturaförmåner såsom bil-, bostad-, lunch-, motions- och telefonförmån. (Kauhanen, 2010)

Finansiella belöningar vill locka potentiella arbetstagare, behålla bra arbetstagare i organisationen, uppnå konkurrensfördel, öka produktiviteten samt stärka och definiera organisationens struktur. Dessa faktorer stöder varandra och när arbetstagarna är motiverade är det lättare för organisationen att uppnå sina strategiska mål. När belöningen motsvarar arbetsvärdet och arbetsprestationen, har organisationen lättare att attrahera, behålla och motivera sina arbetstagare. (Kauhanen, 2010)

Rutinmässigt är finansiella belöningar (bonus eller prestationslön) inte det bästa sättet att belöna sina arbetstagare. Arbetstagaren uppskattar mera chefernas och ledningens engagemang, som kan till exempel vara intressantare arbetsuppgifter, ökat ansvar och en flexibel arbetstid, som passar arbetstagarens privatliv. När arbetstagarna är nöjda och känner sig motiverade och uppskattade, är det sannolikare att de stannar längre i företaget och bidrar till nya idéer och utvecklar sig inom företaget. (Jannesson & Skoog, 2013)

### **2.2.2 Icke-finansiella belöningar**

Icke-finansiella belöningar är ett annat belöningsätt från finansiella belöningarna. Icke-finansiella belöningar är inte direkt kopplad till penningersättning, utan någonting som stimulerar arbetstagaren på ett annat sätt. Det kan till exempel vara uppskattning genom beröm och bekräftelse, vidgat ansvar, positiv respons av ledningen, att arbetstagarens idé förs vidare och genomförs och att själv kunna bestämma över sina arbetstider. Icke-finansiella belöningar medför en mindre kostnad för företaget och skapar motivation och nytta för arbetstagaren och dessutom en bättre verksamhet för företaget. (Jannesson & Skoog, 2013)

## 2.3 Generation Y

Generation Y är en benämning på en generation som omfattar personer som är födda under 1980- och 1990-talen. Generation Y kallas också med andra ord millennium- eller millenniegenerationen. (Nationalencyklopedin, 2018)

Generation Y karakteriseras som till exempel illojala, otåliga, orädda, odlar sitt personliga varumärke, ifrågasättande, feedbacktröstande, nätverkande, arbetet är ett intresse, individualister, värderar ansvar, multitasking, trygghet i kompetens och kontakter, ambitiösa, väljer fritt och pengafokuserade. (Pihl, 2011)

De väljer sin arbetsplats utifrån egna behov och intressen. Generation Y vill ständigt utveckla sig och blir lätt uttråkade som leder till att de vill veta nästa karriärsteg, vilken slags belöning och hurdant resultat de strävar efter för att nå och fullföra en arbetsuppgift. Generation Y säger vad de tycker och tar gärna för sig arbetsuppgifter och möjligheter de inte är vana med från förut. De som hör till generation Y är vanare än andra generationer att lyfta fram sina goda sidor och visa vad de kan och vill. De vill ha en orsak och anledning till varför de gör en arbetsuppgift och hur de bidrar till ett gemensamt resultat. Generation Y tycker om att få feedback och de tycker om att höra vad de är bra på, och hur de kan utveckla sig. Kontakter är viktiga och de äger ett stort nätverk med många sociala band, de är inte heller rädda att använda sig av kontakterna de har. Arbetet utgör ett sätt att förverkliga sina livsmål, och också ett sätt att förverkliga sig själv. Generation Y söker efter arbetsuppgifter som är en del av individens intresse samt stimulerande och på samma gång roliga. De är fokuserade på att själv lyckas och fokuserar mindre på gruppen än andra generationer, de vill känna sig värdefulla. Generation Y vill ta ansvar och de vill ha uppmärksamhet med att kollegorna frågar hjälp av dem, och de vill vara med i beslutprocesserna. De jobbar gärna med flera olika typers uppgifter och de vill känna sig trygga med att ha ett gott socialt nätverk de kan använda i framtiden, och kompetens de kan trygga sin framtid med. De är ambitiösa om de har rätt ledare och har rätta arbetsuppgifter och de sätter stora krav på sig själv, som kan leda till att de känner otålighet, om de inte uppfyller dessa. Generation Y vill välja fritt sina arbetstider och var de arbetar. De räknar sina prestationer enligt resultaten och inte tim-

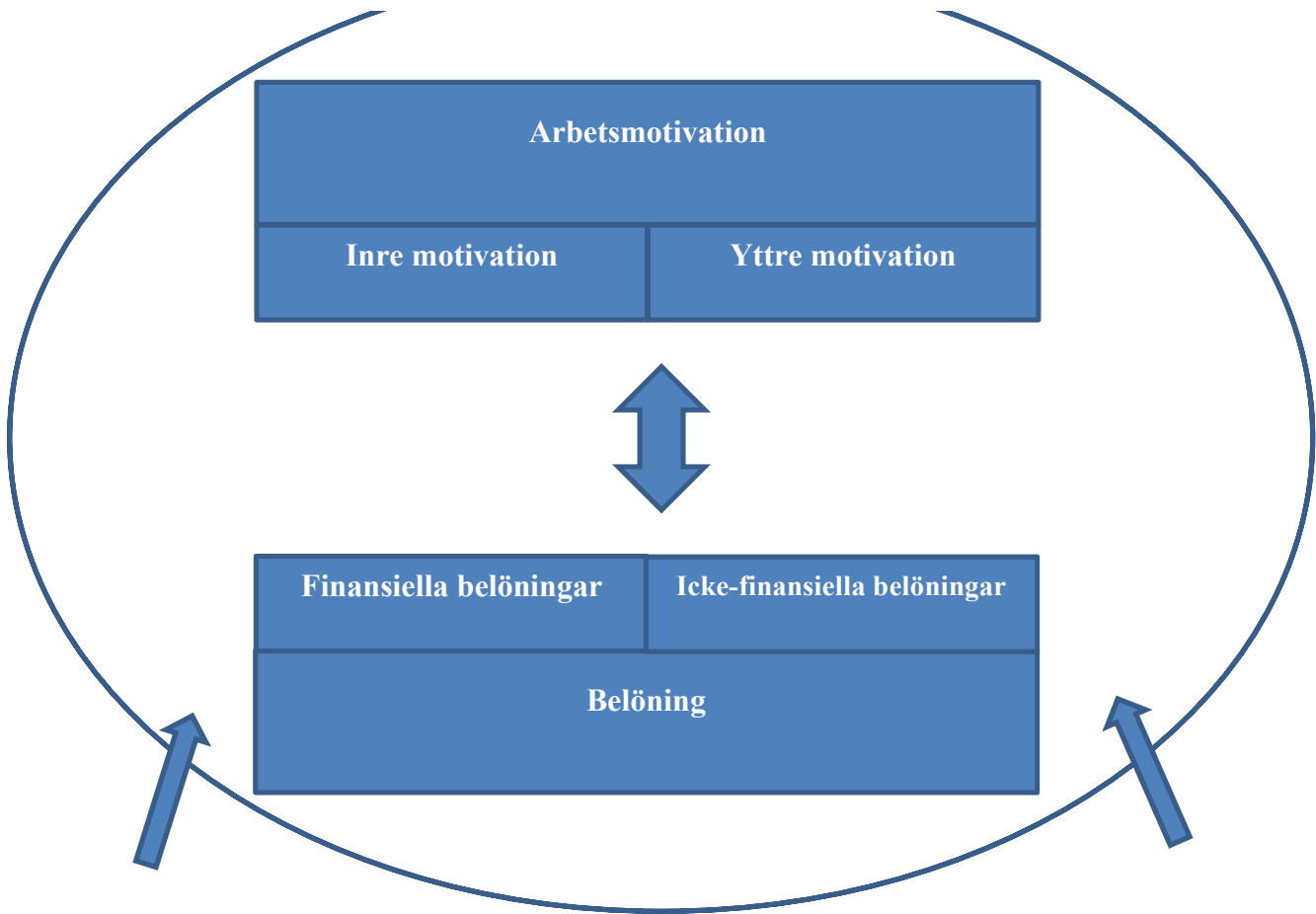
marna de jobbat. De väljer gärna ett jobb där de har möjlighet att tjäna pengar för att anpassa sin exklusiva livsstil de vuxit upp i. (Pihl, 2011)

### **2.3.1 Tidigare undersökning om generation Y**

Studentwork i Finland och Sverige har gjort en undersökning "Graduates at Work" där generation Y deltog i en undersökning angående deras förväntningar och tankar kring arbetslivet. Ungefär tretusen deltagare deltog i undersökningen 2017, som tangerar frågor gällande deltagarens attityder, tankar och åsikter om arbetslivet.

88% av de som svarat på undersökningen tycker att meningsfulla arbetsuppgifter är viktigare än ersättning, och 84% tycker att arbetslivet är en möjlighet till personlig utveckling och att de kan förverkliga sig själva. 81% tycker att det är viktigt att klättra i karriärstrappan och utveckla sig. Hela 90% av deltagarna tycker att det är viktigt att kunna vara vän med sina kollegor och 80% tycker att bra kollegor är viktigare än ersättning, som tyder på att den inre motivationen och icke-finansiella belöningar är viktigare för generation Y. (Studentwork, 2017)





*Generation Y*

*Teoretiska referensramen*

*Figur 4. Sammanfattande teorimodell, egenkomponerad.*

### 3 METOD

Vid genomföring av en undersökning kan man använda sig av olika metoder. Man indelar forskningsmetoderna i *kvalitativa* och *kvantitativa* metoder. Skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder är sättet på hur man tolkar siffror och statistik. I genomförande av vissa undersökningar används en kombination av dessa två forskningsmetoder. (Bryman & Bell, 2005)

### **3.1 Val av metod**

För att samla in information till studien tillämpades ett kvalitativt perspektiv. Perspektivet valdes för att undersöka på vilket sätt och hur arbetstagarna blir motiverade, snarare än att undersöka hur många som är motiverade på en arbetsplats.

Som tidigare nämndes uppfattas motivationen individuellt, som resulterar till att en kvalitativ undersökning kan analysera arbetstagarens syn och uppfattningar på ett bättre sätt än kvantitativa undersökningar med till exempel enkät. Med att genomföra en semistrukturerad intervju får man en personligare kontakt till respondenten och respondenten kan fråga om någon fråga är oklar, och forskaren kan ställa följdfrågor anknutna till något som respondenten sagt, för att få ett mera ingående svar på frågan. (Bryman & Bell, 2005)

### **3.2 Frågeguide**

Genom att använda mig av semistrukturerade intervjuer söker jag svar på mina forskningsfrågor. Semistrukturerade intervjuer har färdiga frågor som baserar sig på teorin som framförs i examensarbetet. Som bilaga hittar man intervjuguiden till intervjun, dvs. färdiga intervjufrågorna. (Se bilaga 1) I intervjun användes två övergripande teman: arbetsmotivation och belöning och med dessa två teman ville forskaren få reda på generation Y:s synvinkel på den inre och yttre motivationen, och den finansiella och icke-finansiella belöningarna. Intervjuguiden med frågorna sändes till respondenterna före intervjun, och tidpunkten för enskilda intervjuerna fastställdes. Intervjuguiden följdes i alla intervjuer och tillägsfrågor tillades under intervjuernas gång, som tillämpades utifrån respondentens svar och diskussionens gång.

### **3.3 Respondenter och genomförande av intervjuerna**

Alla fyra respondenter representerar generation Y och alla bor och arbetar i huvudstadsregionen, de arbetar alla inom olika branscher. Respondent A är 27 år gammal och jobbar inom den kommersiella sektorn. Hen har jobbat på samma arbetsplats i två och ett halvt år. Respondent B är 21 år gammal och jobbar inom turismbranschen. Hen har jobbat på nuvarande arbetsplats i tio månader. Respondent C är 24 år gammal och är frivil-

lig med i en studentförening som anordnar seminarium och konferenser runtom i Europa, inom studieämnet. Respondenten har jobbat inom studentföreningen i nio månader. Respondent C hade tyvärr inte möjlighet att vara med i en semi-strukturerad intervju på grund av utlandsresor med föreningen, så intervjun sköttes per e-post. Respondent D är 24 år gammal och jobbar vid finansiella sektorn. Respondenten har jobbat på samma företag i två år. För några månader sedan klev hen upp i karriärstrappan och avancerade sig inom företaget.

Genomförande av intervjuerna ägde rum på olika offentliga platser, där intervjuerna utfördes anonymt och ostört. Språket som användes i intervjuerna var finska. Alla respondenter var medvetna om varför undersökningen gjordes och syftet med undersökningen. De var alla villiga att hjälpa till och de var fascinerade kring ämnet och hur viktigt arbetsmotivation och belöning är i arbetslivet.

### **3.4 Etisk diskussion**

När man gör en undersökning uppstår det flera etiska problem. Det hör till forskarens ansvar att kontrollera att forskningen utförs på ett etiskt korrekt sätt. Då man utför en forskning är det viktigt att komma ihåg följande aspekter. Det är väldigt viktigt att informera respondenten före intervjun görs vad forskningen går ut på, vilka moment som ingår i undersökningen och vad syfte med undersökningen är.

Andra aspekter som respondenten bör veta före intervjun görs, är att det är frivilligt att delta i intervjun och det är möjligt att avbryta intervjun när som helst. Att undersökningen utförs konfidentiellt, som betyder att ingen information utges åt en person som inte är direkt involverad i forskningen. Anonymiteten i undersökningen, att deltagaren hålls anonym under alla skeden av forskningen. Ett samtycke till inspelning måste ges av respondenten för att ha tillåtelse att spela in intervjun.

Eftersom denna undersökningen är anonym och det respondenterna uttalat sig om är mycket känslig information, är det väldigt viktigt att bibehålla etiska reglerna genom hela undersökningens gång och även efter undersökningen. Alla respondenter blev infor-

merade före intervjun vad forskningen går ut på, vilka moment som ingår i undersökningen och vad syftet med undersökningen är och intervjuguiden med frågorna sändes till respondenterna före intervjun. De blev också i förväg informerade om att undersökningen är anonym och deras namn kommer att ersättas med bokstäver i examensarbete. Före intervjun började frågades samtycket till inspelning av intervjun. De inspelade intervjuerna förstördes efter att forskaren transkriberat dem. (Bryman & Bell, 2005)

## 4 RESULTATREDOVISNING

I detta kapitel redogörs informationen som samlats in under intervjutillfällena. Jag som forskare har transkriberat och gått igenom intervjumaterialet systematiskt för att lyfta fram de väsentligaste delarna med tanke på arbetets syfte. Väsentligaste delarna av intervjuerna är fritt översatta till svenska eller direkt citerade från den transkriberade intervjun. Resultatkapitlet är indelat i två större helheter, arbetsmotivation samt belöning. Underrubrikerna till arbetsmotivation och belöning är inre och yttre motivation, finansiell och icke finansiell belöning.

### 4.1 Arbetsmotivation

#### 4.1.1 Inre motivation

Respondent A beskriver att hen får enbart tillfredsställelse av sitt arbete och hen blir väldigt glad av att ha hjälpt en kund till att hitta produkten kunden sökte efter.

*”Ideaalisessa työssä olisi tosi motivoituvaa niin, kun sanoin sellaisia työtehtäviä, että se taito mitä mä saan ja opin ei vaan ole sellaista hetken mielihyvää se on sellaisia taitoja, jotka mä voin kanalisoida muihin juttuihin tai auttamaan minua tulevaisuudessa tai minä saan esimerkiksi sellaisia tiettyjä kontakteja, jotka olisi minulle hyödyksi myös myöhemmin.”* (Respondent A)

*”Sen takia ei haittaa tää työ missä mä oon, eihän se ole minun viimeinen työpaikka jonne jään, joka kertoo itseasiassa siitä jotain, ehkä haluaisin minun tulevaisuuden ja minun alani työpaikallani saada jotain muutakin kuin mielihyvää että saisin esimerkiksi myös kehittyä työssäni. ” (Respondent A)*

Respondent B säger att när hen lyckas på jobbet och har lyckade kundkontakter känner hen sig motiverad på arbetsplatsen. Hen framhåller att varje dag på jobbet är olika och två likadana dagar på jobbet finns inte och detta upprätthåller intresset för arbetet när arbetsdagarna är så varierande. Också det att man lär sig varje dag någonting nytt resulterar till en god känsla av att man utvecklar sina färdigheter.

*”Ehkä mikä niin kuin just motivoi vielä tekemään entistä paremmin niin itse asiassa ehkä just jos on tullut huonoa palautetta tai sitten just jostakin tulee kehitys idea tai ihan mikä tahansa muuta niin sitten sitä ajatusta pyörittelee ja miettii miten tän vois tehdä paremmin. ” (Respondent B)*

Respondent B tycker att det viktigaste är att man tycker om sitt arbete och njuter av vad man gör. Trivsel och att arbetet är meningsfullt är viktigare än lönen, men att någonting måste man leva på.

Respondent C som jobbar frivilligt, tycker att krävande arbetsuppgifter, samhörighet, att nå sina måluppsättningar, att bygga upp ett nätverk med andra människor och att nå gemensamma mål samt att uppfylla dem gör hen motiverad.

Respondent C anser att ersättning fungerar kortvarigt som en motivationsfaktor, men inte på lång sikt. På lång sikt tycker hen att givande arbetsuppgifter är viktigare än ersättningen.

Respondent D anser det är viktigt att hen har möjlighet att utveckla sig och det är också viktigt att hen trivs på arbetsplatsen. Det är viktigt att det känns att det är trevligt att komma på jobb.

Respondent D tycker att jobbet och arbetsuppgifterna är meningsfulla, att man har en möjlighet att utveckla sig och att hen känner att tiden som läggs ner på arbetsuppgiften går till någonting viktigt. Att utveckla sig inom arbetet och att försöka göra ett ännu bättre arbete gör att respondent D får en bra känsla på arbetsplatsen.

Respondent D framhäver att det är viktigare för hen att arbetet är tillfredställande och att det är trevligt att gå på jobb varje dag, än att hen skulle få en allt för hög lön och vara olycklig på arbetsplatsen. Men att en bas lön behöver man för att också kunna förverkliga sina drömmar på fritiden.

#### **4.1.2 Yttre motivation**

Respondent A tycker att viktigaste motivationsfaktorerna är arbetsmiljön, trevliga kollegor, kunderna och förmannen eftersom hen jobbar med kundförtjäning och poängterar att om hen skulle vara professionell på en annan arbetsplats skulle motivationsfaktorerna vara annorlunda. Också kundernas negativa och positiva respons av utförda kundkontakter är motiverande och hen får en känsla av att fortsätta på samma sätt eller utveckla sig.

En bättre lön skulle inte motivera respondent A att utföra arbetet bättre, det skulle bara motivera hen att förtjäna mera pengar, som inte är en bra utgångspunkt i kundbetjäningens arbetet.

*” Mutta se on toki motivoiva tekijä, että varsinkin et olisiko hyvää tai huonoa palautetta. Hyvästä palautteesta tietää, että on tehnyt hyvin ja se motivoi jatkamaan samaa mallia ja sit taas huonosta palautteesta oli sit mitä sanoin motivoi tekemään paremmin ensi kerralla ja sitten ottamaan selvää mikä olisi parempi toimintamalli. ” (Respondent B)*

*”No siis työkaverit motivoivat omalla saranallaan et sitt se korostuu silloin kun on hyvä porukka ja puhaltaa yhteen hiileen. Se tietenkin auttaa jaksamaan työpäivää paremmin ja motivoi kyllä.”* (Respondent B)

En faktor som motiverar respondent B är bra arbetsförmåner som upplevts som någonting väldigt viktigt för hen.

Respondent C anser att när hen får visa de andra vad hen åstadkommit med och får uppskattning och tack för slutförda arbetsuppgifter känner hen att det är givande.

*”Hyvä ja rento työilmapiiri, kannustava työyhteisö, kiittäminen ja arvostus.”* (Respondent C)

En uppmuntrande arbetsomgivning, en sporrande arbetsmiljö, ett tack av kollegan och beröm är viktiga motivationsfaktorer för respondent C. Faktorer som sänker motivationen är dåligt beteende och dåligt förståelse av medarbetare, otacksamhet och självcentrerade medarbetare.

*”Mä sanoisin, että mulla vaikuttaa se, että se minun kehitys huomataan niin kuin esimerkiksi esimiehen toimista ja se että koen että minulle annetaan eväät siihen kehittymiseen esimerkiksi pidetään jotain keskusteluja tasaisin aika välein ja katsotaan juuri sitä minun kehitystäni ja koulutuksia et katsotaan kakki niin kun työvälit ja ohjelmat mitä käytetään, että ne myös toimii ja sillä tavalla ylläpidetään minun osaamista ja sit myöskin se että kun onnistun niin se huomataan ja se että tiedän että minulla on mahdollisuus kehittyä ja päästä eteenpäin.”* (Respondent D)

Respondent D framhäver att det är också mycket viktigt att teamet hen jobbar i är motiverande och sporrande. Hen får mera motivation och energi av sådana arbetskollegor. Att arbetsmiljön och medarbetarna är trevliga och att man kan tala om andra saker än jobsaker samt träffa dem utanför arbetstid är viktigt för respondent D.

## 4.2 Belöning

### 4.2.1 Finansiell belöning

*”Saatiin kaikki työntekijät kertaluonteinen bonus, kun firman liikevaihto oli ollut hyvä viimevuonna ja tämä toki motivoi jatkamaan samalla tavalla. ” (Respondent B)*

*”Et väliaikaisesti tän ikäisenä varmaan pystyy tehdä sellaista duunia mikä ei ehkä vielä ole sellainen oma juttu mutta siitäs saa rahaa koska sitä rahaa tarvii, tekee ehkä sillain niin kun enemmänkin sen palkan takia jotain työtä mikä ei välttämättä ole oma juttu. Ja tässä elämänvaiheessa on aivan ok.” (Respondent B)*

Respondent C som gör frivilligarbetare tycker att troligtvis skulle lönen vara en drivande motivationsfaktor.

*”Se voi olla ihan rahallistakin tai sitten se voi olla jotakin niin kuin tiimille yhteistä, että järjestetään vaikka joku retki tai jotkut juhlat tiimin kanssa ja niin kuin semmosta että jos pääset johonkin tiettyyn tavoitteeseen niin et se ylipäättään huomioidaan.” (Respondent D)*

Respondent D framhåller att motiverande belöning är till exempel en resa med teamet, restaurangkväll eller att teamet får pengar i en gemensam kassa.

Respondent D värderar stort de flexibla arbetstiderna och ansvaret att själv bestämma över sina arbetstider. När arbetsplatsen ger frihet och en sådan förmån, förbinder sig också arbetstagaren säger respondent D.

*”Pitää tulla toimeen sillä palkalla mutta sitten siitä ylimenevä osuus ei ole niin tärkeätä kuin että minulla on sellainen työ mistä tykkään.” (Respondent D)*



#### 4.2.2 Icke-finansiell belöning

Respondent A anser att förmannens respons är mycket motiverande och hen skulle önska att få mera respons på arbetsplatsen. Hen poängterar flera gånger att hen anser att lönen inte är en motivationsfaktor och problematiserar kring saken och kommer fram till att det är viktigt för hen att få uppmärksamhet, känner sig viktig, får erkännande och vara i centrum för uppmärksamheten.

*”Sitä toista tunnen, että asiakkaiden / työkollegojen/ esimiehen kautta antavat minulle, vaikka hymyn ja muu kehonkieli, että saan tietää, että ajattelevat että teen hyvää työtä. Se palkitsee minua eniten. ”* (Respondent A)

*” Kyllä se on ehdottomasti niin että saa niin kuin asiakkaalta heti kiitoksen hyvin tehdystä työstä niin se on tosi palkitsevaa ”* (Respondent B)

Respondent B anser att en bra belöning är när man hjälpt sin kollega och man får ett tack och god respons av andra kollegor. Hen berättar att det är sällan man får beröm eller tack av företagsledningen för en enskild arbetsdag, men däremot ger kollegorna oftare respons av en slutförd arbetsdag.

*”Työkavereiden kesken on kiva että huomioidaan toisiamme että jos joku on onnistunut jossain tosi hyvin niin minun mielestä on hirveen kiva mutta myös tärkeätä sanoa toiselle että nyt meni niin kuin hyvin ”* (Respondent B)

Äkta uppskattning, tack och beröm av medarbetarna belönar respondent C.

Respondent D tycker att det är viktigt att förmannen berömmar om ett bra arbete har utförts, ser insatsen arbetstagaren gjort och att man går igenom med hela teamet om någon har gjort bra från sig så andra kan också lära sig och detta anser hen som en motiverande belöning.

### 4.2.3 Arbetstmotivationsfaktorer anknuten till finansiella belöningen

*”Riippuu mitä tarkoitetaan motivaatiolla. Jos se tarkoittaa, että minä haluaisin parantaa työtäni tai olisin parempi asiakaspalvelija niin ei. Ei se motivois parantamaan työtäni, miten se motivoisi minua, että olisin enemmän töissä koska tarvitsen rahaa.”*  
(Respondent A)

*” En mä sitäkään kiellä, että suurempi palkka houkuttelisi mutta toisaalta työtä hakies-  
sa on ollut tiedossa alhainen palkkaluokka sikäli sen suhteen ei ole niin kuin odotukset  
korkealla. Niin kuin aikaisemmin sanoin niin en tee tuota työtä totta kai se on tulon läh-  
de mutta en tee työtä rahan takia.”* (Respondent B)

*”Uskon palkan toimivan motivaattorina lyhyellä aikavälillä, mutta pidemmäksi aikaa  
mielekkäät työtehtävät ovat minulle palkkaa tärkeämpiä.”* (Respondent C)

*”Ehkä molempien summa mutta kyllä se niin kuin kollegoiden ja esimiehen arvostus  
sanoisin niin kuin se on se ykkösjuttu, mutta noi rahalliset palkinnot on tosi hyvä lisä  
siihen, kun monelle ne just buustaa sitä motivaatiota, kun oikeasti konkreettisesti saa  
niiltä jotain.”* (Respondent D)

*”Ehkä niin kuin just se punainen lanka tähän on se, että työmotivaatio mulla lähtee juu-  
ri niistä sisäisistä asioista ja itsestäni. Ja että se rahallinen puoli on myös tärkeä mutta  
se ei yksin voi ainakaan minulle tuoda sitä motivaatiota.”* (Respondent D)

## 5 DISKUSSION

I diskussionskapitlet kommer jag att gå in på djupet och diskutera resultatet av undersökningen. Diskussionen baserar sig på den teoretiska referensram jag framfört tidigare i examensarbetet som jämförs med respondenternas svar.

### 5.1 Arbetsmotivation

En av frågeställningarna i problemformuleringen var att ta reda på om generations Y:s arbetsmotivation styrs av den inre eller yttre motivationen. Den första delen av intervjuen tangerade frågor gällande arbetsmotivation. Med respondenternas svar och den teoretiska referensramen kommer jag att söka fram svaren på frågan.

#### 5.1.1 Inre motivationsfaktorerna

Respondent A, B och D tyckte att det är *viktigt att utveckla sina kunskaper och upprätthålla kompetensen* på arbetsplatsen. Enligt Self-Determination Theory har människan tre behov och kompetens är ena av behoven. Arbetstagaren har ett ständigt behov av att utveckla sig och behov av att förbättra sin kompetens, som också ansågs viktigt enligt respondenternas svar. (Ryan & Deci, 2000) Också i undersökningen som Haaga-Helia gjort visar det sig att den inre motivationen förstärks av arbetstagarna som har möjlighet att påverka sitt eget arbete och utveckla sig. (Haaga-Helia, 2016)

Näslund & Jern anser att arbetstagarens kompetens delas in i fyra breda helheter färdighet, kunskap, förmåga, och andra utmärkande egenskaper. När en arbetstagare har ett gott självförtroende och självförtroende är arbetstagaren mera benägen till att ta ansvar över nya arbetsuppgifter och därmed bygga upp en högre kompetens. (Näslund & Jern, 2015) Också Phil anser att generation Y vill ha en kompetens de kan trygga sin framtid med. (Phil, 2011)

Alla respondenterna anser att det är mycket viktigt för arbetsmotivationen att *arbetsuppgifterna är intressanta, givande och meningsfulla*. Maslows behovshierarkiers

översta hierarki, behov av självförverkligande som också kan kopplas ihop med Herzbergs motivationsfaktorer tangerar dessa aspekter. (Hedegaard & Hein, 2018) Också undersökningen Studentwork (2017) gjorde om generation Y var 88% av de som svarat på undersökningen av den åsikt att meningsfulla arbetsuppgifter är viktigare än ersättning.

*Bygga upp kontakter och nätverk för framtiden* på arbetsplatsen tycker alla respondenter är viktigt. Denna egenskap karakteriserar sig generation Y av och de äger ett stort nätverk med många sociala band och de är inte rädda att använda dem. (Phil, 2011) Hertzbergs hygienfaktorer som interpersonella relationer samverkar också till detta. (Hedegaard & Hein, 2018)

Alla respondenterna tycker att det är *viktigt att lyckas och nå sina måluppsättningar* på arbetsplatsen. I detta fall kan Hertzbergs motivationsteori implementeras och stimulerar arbetstagarens prestationsbehov. (Hedegaard & Hein, 2018)

*Att trivas* på arbetsplatsen är också en faktor respondenterna A, B och D tar fram som motiverande. Herzberg har också kommit fram i sina studier att trivsel på arbetet är viktigt och att trivsel på arbetsplatsen inte har samma faktorer som att vantrivas på arbetsplatsen. (Kaufmann & Kaufmann, 2016)

För respondent C som gör frivilligt arbete är *samhörighet* viktigt, att man känner att man själv hör till gruppen. Self-Determination Theory behandlar detta: behovet av samhörighet handlar om att arbetstagaren känner en förbindelse till de andra medarbetarna och att medarbetarna ömsesidigt bryr sig om varandra. (Ryan & Deci, 2000)

Respondent C framhäver också att *krävande arbetsuppgifter* motiverar hen och McClellans teori om prestationsbehov kopplas ihop med individens behov av att utmana sin egen prestationsnivå. (Kaufmann & Kaufmann, 2016)

### 5.1.2 Yttre motivationsfaktorer

Alla respondenter tycker att *uppskattning och att de blir sedda eller ett enkelt tack av kollegor, förmännen och kunderna* av ett gott utfört jobb är en av de viktigaste motivationsfaktorerna. De vill känna sig viktiga och uppskattade. Maslows hierarki, behov av uppskattning tangerar detta människan vill bli uppskattad och denna nivå tangerar individens möjlighet till utveckling och personligt växande. I arbetslivet är denna nivå en väldigt viktig aspekt där arbetstagaren får respekt och beröm från sina medarbetare och chefer och fullgör behoven av uppskattning. (Kaufmann & Kaufmann, 2016) & (Hedegaard & Hein, 2018) Pihl nämner att generation Y tycker om att få feedback och de tycker om att höra vad de är bra på och hur de kan utveckla sig. (Pihl, 2011)

*Att arbetsmiljön och medarbetarna är sporrande, trevliga och uppmuntrande* är en mycket viktig faktor för den yttre motivationen poängterar alla respondenter. I undersökningen Studentwork (2017) som gjorts om generation Y, kom fram till att 90% av deltagarna tycker att det är viktigt att kunna vara vän med sina kollegor och 80% tycker att bra kollegor är viktigare än ersättning. Också teorin av McClelland Behov av gemenskap kan förknippas med Maslows sociala behov såsom gemenskap och individens relationer. (Kaufmann & Kaufmann, 2016) Maslows teori om behov av gemenskap handlar om gott arbetsklimat och att arbetstagaren känner en samhörighet och tillhörighet av sina medarbetare och chefer på arbetsplatsen. (Kaufmann, Kaufmann, 2016) & (Hedegaard & Hein, 2018) Self-Determination Theory tar upp denna aspekt som samhörighet. Behovet av samhörighet handlar om att arbetstagaren känner en förbindelse till de andra medarbetarna och att medarbetarna ömsesidigt bryr sig om varandra. (Ryan & Deci, 2000)

Respondent D anser att det är motiverande att man har *möjlighet att stiga uppåt i karriärstrappan* inom företaget. Hertzbergs hygienfaktorer tangerar denna faktor och arbetstagarens utvecklingsmöjligheter inom företaget. (Hedegaard, Hein, 2018) I underökningen Studentwork (2017) gjort om generation Y:s arbetsmotivation ansåg 81% att det är viktigt att ha möjlighet att klättra upp i karriären och utveckla sig.

Respondent D anser att *arbetstidens flexibilitet* är en viktig motiverande faktor eftersom arbetsgivaren ger frihet att välja själv. McGregors grundtanke om motivation är att människan själv motiverar sig själv och att de har stor potential till självförverkligandet. Ledaren är inte den som kan motivera medarbetarna därmed kan de ställa förutsättningar och skapa ramar för medarbetarnas motivation. Enligt teorin är det också viktigt för ledarna att uppfylla medarbetarnas behov eftersom ledarnas beteende reflekteras till medarbetarnas beteende. (Hedegaard & Hein, 2018) Pihl anser också att generation Y vill välja fritt sina arbetstider och var de arbetar. (Pihl, 2011)

## **5.2 Belöning**

Den andra frågeställningen i problemformuleringen var att ta reda på om de finansiella eller icke-finansiella belöningen är mera värdefulla för generation Y. Den andra delen av intervjun tangerade frågor gällande belöning. Med respondenternas svar och den teoretiska referensramen kommer jag att söka fram svar på frågan.

### **5.2.1 Finansiell belöning**

Alla respondenter har samma tanke om att någon minimilön måste man ha för att kunna leva och uppfylla sina målsättningar utanför arbetet, men de poängterar att intressanta och givande arbetsuppgifter är viktigare än en hög lön. Herzberg klassificerar lönen som en hygienfaktor, han poängterar att med lönen vill arbetstagaren undvika obehag som till exempel att arbetstagaren inte alls får lön och därför inte kan uppfylla sina mål utanför arbetet. (Hein & Hedegaard 2018) Detta tangerar också Maslows behovshierarkis

nedersta hierarki så kallade fysiologiska behoven. Inom arbetslivet är det främst lönen vi tänker på eftersom vi måste ha en minimilön för att tillfredsställa fysiologiska behoven. (Kaufmann & Kaufmann, 2016)

Respondent B säger att när man är ung kan man arbeta för en bra lön och jobba med arbetsuppgifter som inte är så intressanta och givande, men på längre sikt skall man ha ett arbete som är givande och intressant och som tillfredsställer inre motivationen. Pihl anser att generation Y väljer gärna ett jobb där de har möjlighet att tjäna pengar för att anpassa sin exklusiva livsstil de vuxit upp i. (Pihl, 2011)

### **5.2.2 Icke-finansiell belöning**

Det som kom fram i den empiriska delen är att hur viktigt det är för alla respondenter att de bli sedda och att de får ett tack och uppmärksamhet av medarbetarna, kunderna och chefen. Dessa faktorer anser alla respondenter som belönande. Maslows behovshierarki behov av uppskattning tangerar denna aspekt. Uppskattningen glöms lätt bort på arbetsplatserna och bara en liten gest kan göra mycket som till exempel ett tack för ett bra slutfört arbete eller tack för dina insatser du gjort idag. (Kaufmann & Kaufmann, 2016), (Hedegaard & Hein, 2018)

### **5.2.3 Arbetsmotivationsfaktorer anknuten till finansiella belöningen**

Det alla respondenter framhäver är att arbetet skall vara intressant, givande och tillfredsställande. Men att man måste ha en minimilön för att kunna överleva och ha möjlighet att uppfylla sina drömmar och mål på fritiden. Maslows fysiologiska behov som är det mest dominerande behoven och behovshierarkins nedersta trappa anser att inom arbetslivet är det främst lönen vi tänker på efter som vi måste ha en minimilön för att tillfredsställa fysiologiska behoven. (Kaufmann & Kaufmann, 2016), (Hedegaard & Hein, 2018)

## 6 KONKLUSION

Undersökningens syfte var att ta reda på om (1) generation Y:s arbetsmotivation styrs av den inre eller yttre motivationen och (2) är den finansiella eller icke-finansiella belöning mera värdefull för generation Y?

Med hjälp av den teoretiska referensramen och den empiriska delen har jag kommit fram till följande resultat:

- Styr generation Y:s arbetsmotivation av den inre eller yttre motivationen?

I undersökningen kom det fram att generation Y behöver både inre och yttre motivationsfaktorer för att vara motiverade på arbetsplatsen. Men de inre motivationsfaktorerna har en större vikt och är viktigare egenskaper på arbetsplatsen för generation Y. De vill bli uppskattade, ha en trevlig arbetsmiljö och ha sporrande medarbetare, men poängterar att givande och intressanta arbetsuppgifter och att man har möjlighet att utveckla sina egna förmågor har en större vikt.

Det är viktigt för generation Y att det de arbetar med är någonting de gillar och känner någon slags passion för, men de vill också höra från utomstående personer att de är bra på vad de gör och att de har gjort ett bra arbete.

- Är en finansiell eller icke-finansiell belöning mera värdefull för generation Y?

Det är mycket enkla och små medel ett företag behöver anordna, för att enligt den här undersökningen belöna generation Y. Det är viktigt att komma ihåg hur viktigt det är för arbetstagarna att bli sedda, att de får höra att de är bra på vad de gör och att de får ett enkelt tack för något bra det gjort. Med enkla och inte finansiellt krävande åtgärder skulle man kunna höja generation Y:s känsla av att de är rätt belönade.

Som resultaten i undersökningen visar, kan jag konstatera att generation Y tycker att den icke-finansiella belöningen är värdefullare än den finansiella belöningen. Men utan den finansiella belöningen kan de flesta inte leva och uppfylla sina målsättningar i pri-



vatlivet, så i själva verket är en samverkan av både finansiella och icke-finansiella belöningar viktiga.

## 7 AVSLUTNING

Det har varit mycket givande och intressant att forska i arbetsmotivation och belöning ur generation Y:s synvinkel. Som helhet har det varit en helt ny erfarenhet och upplevelse att satsa så mycket tid och gå på djupet i ett ämne som fascinerar mig. Jag har lärt mig mycket nytt, som jag kommer att ha nytta av i framtiden, både i arbetslivet och i privatlivet. Arbetsmotivation och belöning är mycket aktuella ämnen som debatteras i många olika medier, vilket gjorde det ännu intressantare att göra detta slutarbete.

Arbetsmotivation och rätt slags belöning är en av de viktigaste förutsättningarna i ett företag för att upprätthålla en hälsosam, effektiv och framgångsrik arbetsplats. Det är viktigt att arbetsgivaren känner till särdragen i generations Y:s förväntningar på arbetsplatsen för att bättre kunna tillfredsställa båda parternas behov och säkra att arbetstagaren är motiverad och rätt belönad.

Resultatet i undersökningen skulle eventuellt sett annorlunda ut om jag använt mig av andra respondenter i en annan generation eller andra teoretiska referensramar angående arbetsmotivation och belöning. Hade planerat intervjua sex respondenter men eftersom de första intervjuerna jag gjorde var redan cirka en timme långa bestämde jag mig för att göra fyra intervjuer. Om jag skulle göra undersökningen på nytt skulle jag eventuellt använt mig av flera respondenter och från olika delar i Finland, för att kanske få en ännu bredare helhetsbild av generation Y:s arbetsmotivation och belöning.

I framtida forskning tycker jag det skulle vara intressant att ta reda på var gränsen går mellan en godtycklig lön och givande och intressanta arbetsuppgifter. När når lönen en mättnadsgrad för arbetstagaren? Det skulle också vara intressant att forska vidare i, på vilka olika sätt ledaren kan påverka på bästa möjliga sätt arbetstagarens arbetsmotivation och belöning.

Motivation och belöning kommer alltid att finnas med i någon form i arbetslivet. Det kommer att vara intressant att följa med hur arbetsmotivationen och belöningen kommer att utvecklas i framtiden.

## KÄLLOR

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum. 2007, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*, 4 uppl., Liber, 141 s.

Alvesson, Mats. 2013, *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*, Studentlitteratur.

Angelöw, Bosse. 2006, *Arbetsglädje- att skapa större arbetslust*, Studentlitteratur.

Bryman, Alan & Bell, Emma, 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber.

Elander, Cecilia. 2010, *Belöningar kan minska motivationen*, Suntarbetsliv. Tillgänglig: <https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/ledarskap-och-organisation/beloningar-kan-minska-motivationen/>. Hämtad: 23.2.2018.

Grudén, Maria. 2017, Pressmeddelande: *Här är Världens Bästa Arbetsplatser 2017, Great Place to Work*. Tillgänglig: <https://www.greatplacetowork.se/blogg-and-events/great-place-to-work-blogg/press-release/> Hämtad: 23.2.2018.

Haaga-Helia 2016, *Haaga-Helia ammattikorkeakoulun lehdistötiedote 2016, Tutkimus: Työntekijän sisäinen motivaatio linkittyy hallinnantunteeseen ja autonomian kokemukseen*. Epressi. Tillgänglig: <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/tutkimus-tyontekijan-sisainen-motivaatio-linkittyy-hallinnantunteeseen-ja-autonomian-kokemukseen.html>. Hämtad: 20.4.2018.

Hein, Heller Hedegaard. 2018, *Motivation. Motivationsteorier & praktiska tillämpningar*, Liber.

Jannesson, Erik & Skoog Matti. 2013, *Perspektiv på ekonomistyrning*, Liber.

Jensen, Doug, McMullen Tom & Stark Mel. 2006, *Manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for—and from—your employees*, Amacom.

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. 2016, *Psykologi i organisation och ledning*, Studentlitteratur.

Kauhanen, Juhani. 2010, *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*, WSOY.

Monteiro de Castro, Marcela Lage & Neto, Mário Teixeira Avelar. 2016, *Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model*. Business process and rewards.

Tillgänglig: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.arcada.fi:2048/doi/full/10.1108/BPMJ-09-2015-0132> Hämtad: 5.3.2018.

*Motivation: Team motivation must still recognise individuals*. 2006, Employee benefits.

Tillgänglig: <https://search.proquest.com/docview/224708457?Accountid=27294>. Hämtad: 6.3.2018.

Nationalencyklopedin, 2018, *Generation Y*.

Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/generation-y>. Hämtad 22.4.2018.

Näslund, Johan, Jern, Stefan. 2015, *Organisationspsykologi*, Studentlitteratur.

Pihl, Emma. 2011. *Att leda nästa generation- Generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter*, TUK Förlag AB.

Research methods knowledge base. 2006, *Ethics in Research*. Tillgänglig: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/ethics.php> Hämtad 14.5.2018.

Ryan, Richard & Deci, Edward. 2000, *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, American Psychologist.

Studentwork. 2017, *Motivationsfaktorer i arbetet – vilka är dessa 2017?*.

Tillgänglig: <https://www.studentwork.se/aktuellt/motivationsfaktorer-i-arbetet-vilka-ar-dessa-2017.html>. Hämtad: 20.4.2018.

Valcour, Monique. 2017, *Motivating people starts with having the right attitude*,

Harvard business review. Tillgänglig: <https://hbr.org/2017/03/motivating-people-starts-with-having-the-right-attitude>. Hämtad: 23.2.2018.

Viitala, Riitta. 2002, *Henkilöstöjohtaminen*, Edita.

## 8 BILAGOR

### 8.1 Bilaga 1. Frågeguide

#### Förhandsinformation till respondenterna:

- *Information om examensarbetets syfte*
- *Det är frivilligt att delta i intervjun och det är möjligt att avbryta*
- *Intervjun är konfidentiell och anonym*
- *Kravet om nyttjande*
- *Samtycke till inspelning*

#### Bakgrundsfrågor:

1. Ålder
2. Anställningstid
3. Position: Förman, arbetstagare eller frivillig arbetande

#### Arbetsmotivation

1. Vad gör dig motiverad på arbetsplatsen?
2. Känner du att ditt arbete är meningsfullt? Varför eller varför inte?
3. Vad driver dig till att göra ett bättre resultat på jobbet?
4. Skulle bättre ersättning motivera dig på arbetsplatsen?
5. Vilken motivationsfaktor upplever du är viktigare att du har intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter eller att du har en bra ersättning?
6. Vilka faktorer gör dig omotiverad på arbetsplatsen?
7. Vad motiverar dig att stanna kvar på arbetsplatsen?
8. På vilket sätt får du respons av utfört arbete?

## **Belöning:**

9. Vad anser du som en motiverande belöning?
10. Ge ett exempel på när du kände dig rätt belönad?
11. Hur belönas du på din arbetsplats av en bra utförd arbetsuppgift?
12. Hur vet du att du har utfört ett gott arbete?
13. Upplever du att du blir rättvist belönad på arbetsplatsen, varför eller varför inte?
14. Vilken belöning värderar du mera, en högre lön eller erkännande av till exempel chefen, medarbetare eller kunder?
15. Övriga kommentarer. Vill du tillägga någonting?