



Ingen Guldure Til De Unge Generationer

Et studie i fastholdelse af yngre medarbejdere i samarbejde med Jobindex

Anna Pil Eithz Kromann - 58066

Lasse Leisner - 54957

Rasmus Holmen - 64126

Vejleder: Ada Scupola

Anslag: 201242

Abstract	4
Kapitel 1: Problemfelt	5
1.1. Problemformulering	7
1.3 Projektdesign	8
1.3.1 Uddybning af projektdesign	9
1.4 Begrebsafklaring	10
Kapitel 2: Teori	10
2.1 Motivationsteori	10
2.1.1 Herzberg - 2-faktor teori	10
2.2 Ledelsesteori	12
Kapitel 3: Overvejelser for literature review	15
3.1 Formål for udarbejdelse af literature review	15
3.1.1 Det narrative review	16
3.2 Udvælgelseskriterier	16
3.3 Procesbeskrivelse	16
3.3.1 Udvælgelse af nøgleord	16
3.3.2 Overordnet søgning:	17
3.3.3 Første søgerunde:	17
3.3.4 Anden søgerunde:	19
3.3.5 Tredje søgerunde:	22
3.3.6 Den endegyldige udvælgelse af artikler til literature reviewet	23
Kapitel 4: Literature Review	23
4.1 Forståelsen af generationer på arbejdsmarkedet	23
4.2 Forskellige karakteristika på Generation Z og "De digitale indfødte"?	25
4.3 Hvordan ledelse og motivation har ændret sig frem til Generation Z	26
Kapitel 5: Metode	26
5.1 Videnskabsteori	26
5.1.1 Abduktiv tilgang	27
5.2 Kvalitative interviews	28
5.2.1 Udarbejdelse af interviewguides	29
5.2.2 Produktionen af kvalitative data	30
5.3 Casebeskrivelse	30
5.4. Interviews med ansatte i Jobindex	31
5.4.1 Kontakten med Jobindex	32
5.4.2 Interview med respondent 1, direktør inden for rekruttering	32
5.4.3. Interview med respondent 2, afdelingschef inden for salgsafdeling	32
5.4.4 Interview med 2 medarbejdere i salgsafdelingen, respondent 3 og 4	33
5.4.5 Interview med respondent 5, medarbejder inden for matchafdeling	33
5.4.6 Interview med tidligere medarbejder, respondent 6	33
5.4.7 Interview med bestyrelsesmedlem og ekspert, respondent 7	33

5.4.8 Validitet af interviews	34
Kapitel 6: Analysestrategi	34
6.1 Formålet med analysen	34
6.2 Opbygning af analysen	35
Kapitel 7: Analyse	35
7.1 Hvordan oplever Jobindex flygtigheden blandt deres unge medarbejdere?	35
7.2 Hvad motiverer den unge medarbejder?	41
7.2.1 Løn	42
7.2.2 Fleksibilitet	48
7.2.3 Personlig udvikling og udfordringer	52
7.2.4 Mening i arbejdet	58
7.2.5 Medbestemmelse i arbejdet	61
7.2.6 Forhold til nærmeste leder	66
7.3 Lederens tilpasning til behov	71
7.4 Det sociale forhold	78
7.5 introduktion af model + anvendelse	84
Kapitel 8: Diskussion	87
Kapitel 9: Konklusion	91
Litteraturliste	93

Abstract

(English)

This master thesis conducts an exploratory search into the field of employee retention of younger staff. The research is conducted on the basis of a series of interviews with different employees and management staff of the recruiting company Jobindex, as well as a board member of said company. Through the perspective of classical motivational theory and leadership theory, the thesis finds that the subject of employee retention is highly complex and that the demands of such a task is highly individualized from one employee to the next. Furthermore the findings indicate that while it may be possible to retain an employee, it might not always be advisable to do so. This thesis therefore concludes with a proposed model of retention, which is based on the principles of planned conversation between the employee and employer, with the purpose being the identification of possible risk, and opportunity factors of the motivation of the employee.

(Danish)

Denne specialeafhandling gennemgår en eksplorativ undersøgelse af feltet fastholdelse af yngre medarbejdere. Undersøgelsen er udført på baggrund af en række interviews med forskellige medarbejdere og ledere i rekrutteringsvirksomheden Jobindex og med et medlem af dennes bestyrelse. Gennem perspektivet fra klassisk motivations- og ledelsesteori konkluderer denne afhandling, at emnet medarbejderfastholdelse er højst komplekst og at kravene for en sådanne opgave er i høj grad individualiseret fra den ene medarbejder til den anden. Endvidere indikerer resultaterne, at selv om det måske er muligt at holde på en medarbejder, så er dette ikke nødvendigvis altid ønskværdigt. Denne afhandling konkluderes derfor med en foreslået fastholdelsesmodel der er baseret på planlagte samtaler mellem ansatte og deres ledere, med formålet at identificere mulige risiko- og mulighedsfaktorer for medarbejderens motivation.

Kapitel 1: Problemfelt

Arbejdsmarkedet har gennem tiderne gennemgået mange forandringer til det arbejdsmarked vi kender i dag. Man skal ikke længere tilbage end til lige før 1960'erne i arbejdsmarkedets historie, hvor kvinderne ikke var en del af arbejdsstyrken på arbejdsmarkedet (Dengsøe & Juel, 2016). Siden da har udviklingen på arbejdsmarkedet i høj grad været præget af diskussioner om blandt andet ligestilling mellem mænd og kvinder, digitaliseringens stadig voksende rolle og et af de nye udviklingstræk som gør sig gældende, for arbejdsmarkedet er de nye generationers indtræden på arbejdsmarkedet.

Det er ikke første gang, at arbejdsmarkedet møder nye generationer, så for at forstå hvorfor de kommende generationer er interessante for arbejdsmarkedets udvikling, er det nødvendigt først at forstå "hvem" de nye generationer er. Generationerne Y, og i særdeleshed generation Z, beskrives som to generationer, som er opvokset med digitaliseringen, som i mange sammenhænge er forklaringen på hvorfor netop disse generationer adskiller sig fra tidligere generationer, som har været en del af arbejdsmarkedet i mange år (Wiedmer, 2015:55). Derudover tegner den nuværende litteratur på området et mønster af de unge medarbejdere som værende mere flygtige og bruger ofte et jobskifte som en mulighed, som kan åbne op for nye muligheder til den unge medarbejders vinding og udvikling. Den eksisterende forskning på området peger på, at denne forståelse sker i kraft af, at unge medarbejdere ikke føler sig knyttede til arbejdspladsen i samme grad som tidligere generationer før dem (Carpenter & Charon, 2014:69). Derudover synes der at tegne sig et mønster af, at de nye unge generationer har mange forventninger og krav til en arbejdsplads i form af, at de blandt andet forventer at kunne leve efter deres egne betingelser og kræver høj fleksibilitet. Yderligere er det generationer som, ifølge litteraturen, kræver at føle sig mere involveret, bemærket, respekteret, opleve færre regler, få mere frihed, god løn og fordele. De vil også have mulighed for højere avancering i virksomheden, hyppig kontakt med ledelsen, meningsfulde arbejdsopgaver, sundt arbejdsmiljø og en alsidig arbejdsplads som er fleksibel, sjov og har fokus på fællesskab (Carpenter & Charon, 2014:72).

Nyeste tal fra Styrelsen for arbejdsmarked og rekruttering viser, at unge under 35 år er dem, som hyppigst skifter job (Grønberg, 2019). Dette betyder derfor, at det for mange unge medarbejdere er normalt at skifte job efter 3-4 år og jubilæer på fx 25 år, måske endda kun 10 år, forekommer sjældnere end nogensinde før i virksomheder og på arbejdspladser rundt

om i landet (Grønberg, 2019). Ser man på problemet for virksomheder, når unge hyppigt skifter job, ud fra et økonomisk perspektiv er det tydeligt, at det er dyrt for virksomheder at ansætte en ny faglært person. I forhold til prisen for at ansætte en ny medarbejder er der mange forskellige omkostninger og ikke alle er lige håndgribelige at måle, fordi store dele af omkostningerne sker efter ansættelsen (Muehlemann & Leiser, 2018:122). Dog kan det regnes frem til, at prisen for en nyansættelse koster i omegnen af 16 ugers løn samtidig med den tilpasningstid, som der skal bruges på træning og den nyansattes lavere produktivitet. Dette fylder omtrent 53% hvorefter den afbrydelsestid, som det koster for en ansat at hjælpe og instruere den nye medarbejder koster 26%, samt de omkostninger som skal bruges på at fylde den ledige stilling ud hvilket er omregnet til at være 21% (Muehlemann & Leiser, 2018:122). Derfor anser vi, at det er et problem for virksomheder, at unge hyppigere skifter job.

Set ud fra et ledelsesperspektiv bliver det hele tiden sværere at være i stand til at lede de nye generationer. På den ene side er der aspektet i, at der forekommer store tab af viden for virksomheden ved medarbejderens hyppige jobskifte (Grønberg, 2019). På den anden side afføder generationernes forskelligheder store udfordringer for ledelsen, som skal være i stand til at kunne lede på tværs af generationerne, som har hver deres kulturforståelse, behov, egen forståelse m.v. For at sætte ledelsens udfordringer i perspektiv, viser litteraturen, at der på nuværende tidspunkt er tale om et arbejdsmarked i dag bestående af hele fem generationer med en betydelig aldersforskel mellem de yngste og de ældste (Carpenter & Charon, 2014:68). Det som på nuværende tidspunkt opfattes som værende afgørende for en succesfuld leder er; at være dels fleksibel i ledelsesstile, være i stand til at bygge bro mellem de forskellige generationer og kunne rumme medarbejdernes forskelligheder (Wiedmer, 2015:56). De ledere som således vil stå stærkest, er dem, som er i stand til at tilpasse ledelsesparadigmet til den nuværende arbejdsstyrke og på samme tid være i stand til at se den individuelle medarbejder og dennes færdigheder og styrker (Carpenter & Charon, 2015:73).

Selvom der er foretaget en del forskning omkring de nye generationers indtræden på arbejdsmarkedet, og de dertilhørende udfordringer, er der dog stadig en del, som endnu ikke er belyst, da det trods alt stadig er et nyt felt. Ét af de områder er *hvordan*, virksomheder på bedre vis kan være i stand til at fastholde de unge medarbejdere, så de undgår den hyppige udskiftning i arbejdsgruppen, videnstab samt ressourcer på nye ansættelser. Netop konsekvensen af udskiftninger i medarbejderstaben synes vi er interessant at undersøge, da vi mener, at det må være muligt til en hvis grad, at kunne kortlægge hvordan virksomheder

kan gribe disse udfordringer anderledes an, således at deres unge og fremtidige medarbejdere ikke job-shopper i samme grad. Vi vil derfor undersøge hvor i "ligningen" der opstår mismatch mellem de unge medarbejderes forventninger til arbejdspladsen og virksomhedernes, og deraf ledelsens, forventninger til medarbejderen. Det er vores overbevisning, at vi kan udforske dette emne gennem vores samarbejde med virksomheden Jobindex. Vi tror på, at det er muligt at kunne vise nogle nye mønstre og tendenser inden for denne problematik, grundet den stadig relativt begrænsede forskning der er på området.

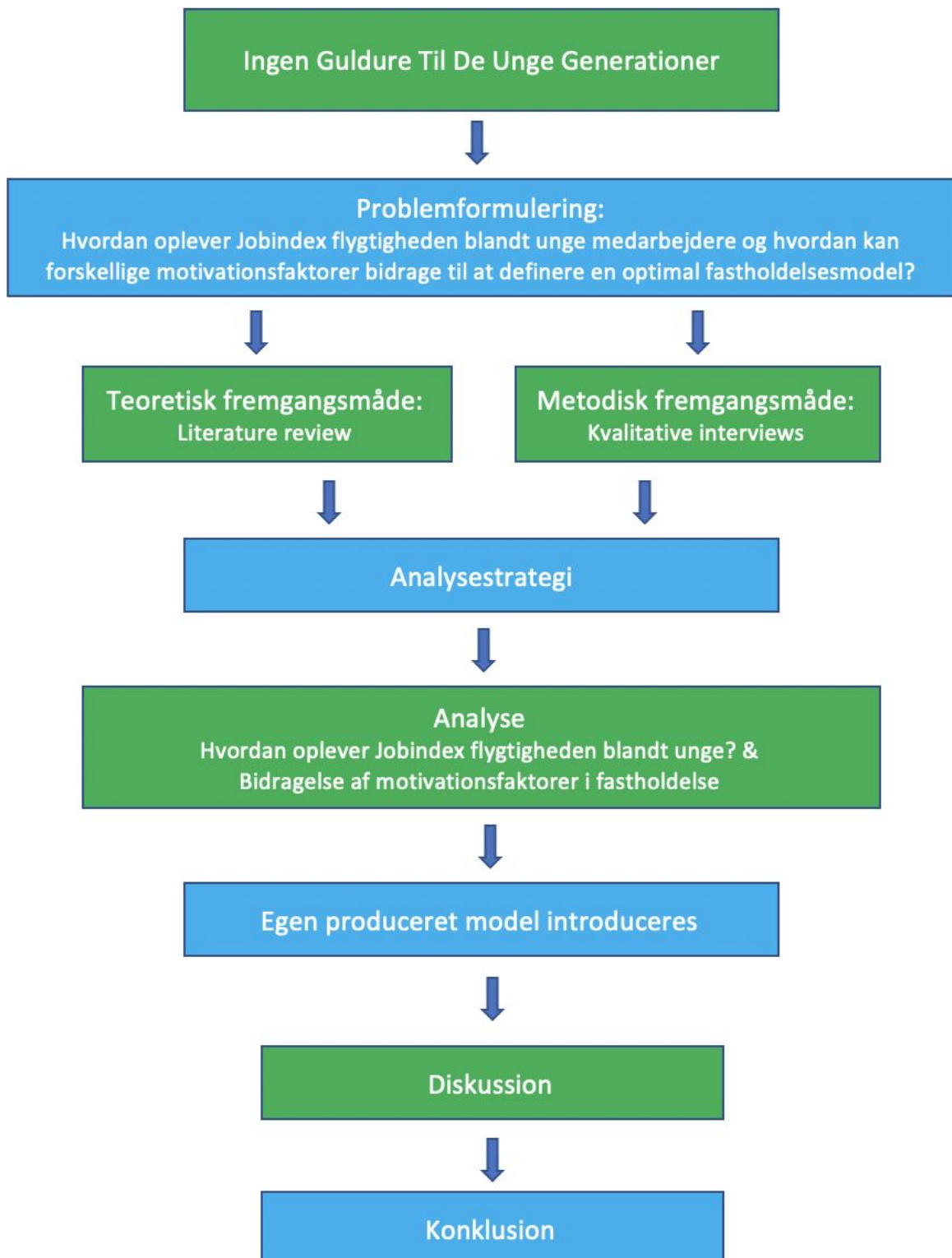
Vores undren og nysgerrighed har været afsættet og danner derfor også grundlaget for denne specialeafhandling og fører således frem til følgende problemformulering:

1.1. Problemformulering

Hvordan oplever Jobindex flygtigheden blandt unge medarbejdere og hvordan kan det bevidste arbejde med forskellige motivationsfaktorer og ledelsestyper danne et grundlag for en fastholdelsesmodel?

1.3 Projektdesign

Vores opbygning og design af specialet kan visualiseres som følgende:



Model 1: (Egenproduceret model)

1.3.1 Uddybning af projektdesign

Vi har fra begyndelsen af specialet taget udgangspunkt i hvordan og hvilke motivationsfaktorer, som har en afgørende betydning for en virksomheds fastholdelse af unge medarbejdere. Med udgangspunkt i unge generationers hyppigere jobflygtighed og Jobindex' interesse herfor udarbejdede vi vores problemformulering, hvorfor denne således består af to dele. De to dele vægtes i analysen forskelligt. Vi undersøger i første omgang, om Jobindex synes at opleve en flygtighed blandt sine unge medarbejdere. Dette indebærer, at vi søger en forståelse, gennem kvalitative interviews, for hvordan Jobindex er som virksomhed og om de oplever flygtigheden blandt unge. Dernæst forsøger vi med en kobling af teori og empiri at undersøge hvorvidt, og i så fald hvilke, motivationsfaktorer kan bidrage til at kunne fastholde unge medarbejdere.

Herefter følger vores teoretiske fremgangsmåde, som er bestående af et literature review, hvor vi narrativt diskuterer og gennemgår de forskellige generationer og hvordan disse karakteriseres. Dette er produceret på baggrund af 32 artikler. Dette er blevet præsenteret og kan ligeledes tilgås i kapitel 3 & 4. Dette munder ud i en analysestrategi, som vi har udarbejdet i kapitel 6, og som lægger til grund for den efterfølgende analyse ud fra det indsamlede teori og empiri. I kapitel 7 vil vores analyse kunne tilgås, med det primære mål at analysere og give indsigt i forskellige motivationsfaktorer, som kan være afgørende for fastholdelse af unge medarbejdere belyst ud fra vores case. Til sidst i kapitlet introducerer vi en model (model 5, SHOR-modellen), som vi selv har udarbejdet på baggrund af det indsamlede og udarbejdede empiri med kobling til teori, som ville kunne give indsigt og forståelse for faktorer, som kan have afgørende betydning for en given virksomhed. I kapitel 8 diskuterer vi hvilke overvejelser, vi har gennemgået efter endt analyse og primært hvorvidt det blandt andet er hensigtsmæssigt at holde på medarbejdere, samt om der er lighedstegn mellem tilfredshed og fastholdelse. Yderligere diskuterer vi hvorvidt Jobindex er en familievirksomhed, hvorfor unge medarbejdere måske bliver i virksomheden af de forkerte grunde. Afslutningsvis i specialet giver vi en konklusion, som kan tilgås i kapitel 9.

1.4 Begrebsafklaring

Motivation	Motivations beskrives i forhold til afhandlingen som værende "de faktorer, der udløser, retningsbestemmer og fastholder/understøtter menneskers aktiviteter herunder arbejde i bred forstand" (Larsen, 2006:168)
"Den unge medarbejder"	Den unge medarbejder beskrives i vores specialet som værende i aldersintervallet 20-30 år med en forståelse af at en nyuddannet ikke behøver at være i dette interval.

Kapitel 2: Teori

I dette kapitel introduceres de valgte teorier. Den første teori, som også vil være denne afhandlings hovedteori, er motivationsteori ved Herzbergs 2-faktor teori. Efterfølgende vil to ledelsesteorier blive præsenteret. Disse udgøres af Northouse og er henholdsvis situationsbestemt ledelse samt transformationsledelse.

2.1 Motivationsteori

2.1.1 Herzberg - 2-faktor teori

Frederick Herzbergs 2-faktor teori om medarbejdermotivation og -tilfredsstillelse fra 1959 er en klassisk motivationsteori, som har set bred anvendelse siden dens oprindelse (Ramlall, 2004:56). I teorien forsøges det at forklare, hvordan forskellige faktorer bidrager til en medarbejders samlede motivation og tilfredshed med deres arbejde. Herzberg deler disse faktorer op i de følgende to typer: Hygiejnefaktorer og Motivationsfaktorer (Ibid.).

	Løn
	Company Policy
	Fysisk Arbejds miljø

Hygiejnefaktorer - Skaber utilfredshed ved deres fravær	Status - Medarbejderens status i firmaet er klar og sikker
	Personlige forhold til kolleger, chefer o. lign.
	Sikkerhed i ansættelsen
Motivationsfaktorer - Skaber tilfredshed ved deres tilstedeværelse.	Anerkendelse
	Følelse af succes i præstationer
	Personlig udvikling og fremtidsmuligheder
	Ansvar
	Mening i Jobbet

Model 2: (Juneja)

Hygiejnefaktorer

Herzberg beskriver hygiejnefaktorerne som værende nødvendige for at undgå utilfredshed i en medarbejderstab. Disse faktorer kan ikke i sig selv motivere en medarbejder, men må være til stede for ikke at demotivere medarbejderen. Disse faktorer er hovedsageligt baseret på forhold uden for medarbejderens eget perspektiv. De er forhold som løn, sikkerhed, forhold til kolleger, arbejdsmiljø m.m. (Ramlall, 2004:57). Disse faktorer vil derfor ofte være grunden til, at en medarbejder vil vælge at forlade en arbejdsplads, hvis ikke de er tilgodeset.

Motivationsfaktorer

Herzberg beskriver hvordan, hygiejnefaktorerne kun kan bringe en medarbejders motivationsniveau til et neutralt niveau. Motivationsfaktorerne kan modsat dette motivere medarbejderen yderligere. Disse faktorer er typisk rettet mere mod medarbejderens direkte forhold til deres arbejde og involverer derfor faktorer som; anerkendelse, følelse af ansvar, mening i jobbet m.m. Da disse faktorer skaber øget motivation hos medarbejderen, er det også dem, der kan motivere en medarbejder til at blive længere i en virksomhed, forudsat at hygiejnefaktorerne selvfølgelig ikke er fraværende (Ramlall, 2004:57).

Principle	Motivators Involved
a) Removing some controls while retaining accountability	Responsibility and personal achievement
b) Increasing the accountability of individuals for their own work	Responsibility and recognition
c) Giving a person a complete natural unit of work (module, division, area, and so on)	Responsibility, achievement, and recognition
d) Granting additional authority to an employee in one's activity; job freedom	Responsibility, achievement, and recognition
e) Making periodic reports directly available to the worker directly rather than to the supervisor	Internal recognition
f) Introducing new and more difficult tasks not previously handled	Growth and learning
g) Assigning individuals specific or specialized tasks, enabling them to become experts	Responsibility, growth, and advancement

Tabel 1: (Ramlall, 2004:57)

Herzberg forsøger med ovenstående model at illustrere hvordan, ledere i en virksomhed kan arbejde direkte med de forskellige motivationsfaktorer. En leder må typisk manipulere forskellige elementer af en medarbejders arbejde for at opnå de ønskede resultater.

Refleksion over teorien

Den typiske kritik af Herzbergs 2-faktor teori lyder på, at modellen ikke magter at tage højde for de mange individuelle aspekter, en given ansættelsessituation måtte indeholde. Modellen kan derfor virke som en oversimplificering af meget komplekse emner og skal derfor også anvendes som sådan. For eksempel sætter Herzberg lighedstegn mellem medarbejdertilfredshed og produktivitetsniveau (Ramlall, 2004:57). Flere har kritiseret dette for at være for simplificeret, da mange andre faktorer kan have en lige så stor, hvis ikke større indvirkning, på produktiviteten hos medarbejdere og gør det dermed svært at bevise en sammenhæng. Det er vores vurdering, at denne kritik ikke udelukker modellen fra anvendelse i vores kontekst, da vi blot anvender modellen, som et analytisk værktøj og inkluderer andre alternative ledelsesteorier til at tolke de unikke situationsbestemte faktorer, som vi måtte støde på. Teorien er i denne afhandling valgt som en af flere teorier af den grund, at den stadig dækker over en lang række almene faktorer i ansættelsesforhold og har derfor i vores perspektiv potentiale til at fungere tilstrækkeligt.

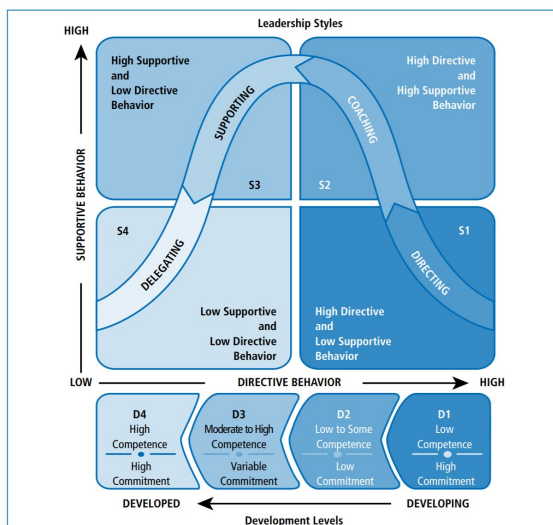
2.2 Ledelsesteori

Dette afsnit vil omhandle 2 forståelser af ledelse; *situational approach* og *transformational approach*. Disse forståelser skal fungere som supplement til vores hovedteori. På denne måde skal de altså være behjælpelige med at kunne beskrive, hvilke muligheder lederne har for at løse forskellige opgaver. Forståelserne vil således fremtræde i specialets analyse,

hvor de vil blive brugt som forståelsesramme, til hvordan ledere kan løse og imødekomme forskellige situationer.

Situational approach

Som det lyder af navnet, er situational approach (situationsbestemt ledelse) afhængig af hvilken situation der er tale om. Med andre ord kræver forskellige situationer forskellige former for ledelse. Eftersom fokus er på situationer, vil en god leder i denne ledelsesforståelse være en, som er i stand til at tilpasse sin ledelsesstil efter de behov, der kræves i en given situation (Northouse, 2016:93). Den situationsbestemte ledelse argumenterer for, at lederen skal formå at være både støttende og styrende på samme tid, hvor mængden af de to dele skal vurderes af lederen i situationen. For at dette kan lade sig gøre, er lederen derfor nødt til, at lave en evaluering af hvor engagerede og kompetente medarbejderne er i forhold til at udføre en given opgave (Ibid.). En af de afgørende faktorer i situationsbestemt ledelse er, hvordan medarbejderes motivation og færdigheder varierer over tid, hvorfor det er vigtigt, at lederen løbende skal tilpasse graden af at være støttende og styrende for at kunne imødekomme de foranderlige behov hos medarbejderen (Northouse, 2019:94). Essensen i situationsbestemt ledelse er således, at lederen skal matche sin ledelsesstil til medarbejdernes kompetencer og motivation. Den effektive leder er dermed den, som er i stand til at gennemskue hvilke behov medarbejderne har og tilpasse sin ledelsesstil derefter for at kunne imødekomme disse (Ibid.). Den situationsbestemte ledelse kan illustreres ved figur 1:



Figur 1. situational leadership (Northouse, 2016: 95).

Transformational approach

Transformational approach (transformationsledelse) omhandler en proces, som transformerer folk. Omdrejningspunkterne i transformationsledelse er værdier, etik, følelser, standarder og langsigtede mål. Desuden er det inkluderet i denne ledelsesform at vurdere medarbejdernes motiver, tilfredsstille deres behov samt, at behandle dem som ligeværdige (Northouse, 2016:161). I transformationsledelse er et af kernepunkterne endvidere, at der er en særlig indflydelse fra lederen, som motiverer medarbejdere til at opnå mere, end hvad der normalt ville blive forventet af dem. Det er således ofte en proces, som kræver synlig og karismatisk ledelse (Ibid.). Transformationsledelse kan bruges til at kunne beskrive et bredt udsnit af ledelse, hvor det kan variere fra meget specifikke forsøg på at påvirke medarbejdere helt ned til en-til-en niveau og så på det meget brede plan i et forsøg på at påvirke helheden i en organisation. Selvom det er lederen, som har den centrale rolle i at indarbejde og indleje forandringer, så er medarbejdere og ledere uløseligt bundet sammen i forandringsprocessen (Northouse, 2016:162). Et andet vigtigt aspekt i denne ledelsesform er, at lederen her søger at forbedre medarbejdernes performance og på samme tid udvikle medarbejderne således, at de når deres fulde potentiale. Denne type leder er ofte god til at motivere sine medarbejdere og også på en sådan måde, at medarbejderne handler på måder, hvorpå de understøtter virksomhedens interesser og ikke blot medarbejdernes egne interesser (Northouse, 2016:167).

Refleksion over teori

Vi er bevidste om, at Northouse teoriramme kan beskyldes for at være forholdsvis lineær. Med dette menes, at der kan argumenteres for, at det ikke er muligt altid at kunne forudsige udfald af forskellige situationer, hvor mennesker er indblandet, da mennesker som oftest vil opfatte, forstå og håndtere situationer på forskellig vis. På trods af dette, har vi valgt at benytte netop disse ledelsesformer som en forståelsesramme for lederes måder at håndtere og gribe forskellige opgaver an. På denne måde bruger vi de udvalgte ledelsesformer i kombination med vores hovedteori til at kunne danne en forståelsesramme af hvorfor og hvordan nogle problematikker opstår hos Jobindex.

Kapitel 3: Overvejelser for literature review

Kommende kapitel repræsenterer de overvejelser, vi har gjort os i forbindelse med udarbejdelsen af dette review. Derfor har vi, for at forfatte et videnskabeligt grundlag, der kan underbygge vores kommende undersøgelse, gennemført et literature review. Dette dækker over den eksisterende viden, der foreligger inden for emnet omhandlende forskellige generationer og ledelsesstile i forbindelse med fastholdelse.

Med første del præsenterer vi vores formål med udarbejdelsen af reviewet, hvor vi herunder giver en præsentation af den narrative review-metode.

3.1 Formål for udarbejdelse af literature review

Vi havde forskellige formål med vores udarbejdelse af afhandlingens literature review. Det første formål for os var at skabe en indsigt i den forskningsmæssige kontekst, for på denne måde at kunne danne os et overblik over, hvilken litteratur der allerede var eksisterende om emnet. Vi mente, det ville være tilpas overskueligt, trods at vores narrativt review kan virke uorganiseret, at danne en historiske ramme, da opgavens emne stadig er forholdsvis nyt og dermed ikke går mange år tilbage. Yderligere mente vi, at det narrative review kunne bistå med en stærk forståelsesramme for hvorfor vores opgave har en forskningsmæssig relevans og aktualitet i forhold til den allerede eksisterende viden da det ville kunne give ny indsigt ud fra eksisterende materiale. Et andet vigtigt formål i vores review var, at det skal være transparent og dermed kunne bidrage til forskningen i fastholdelsesmetoder af nye generationer på arbejdsmarkedet. Vores bidrag til forskningen ville således blive, at vi har udviklet en ny model, som virksomheder fremadrettet kan bruge som enten inspiration eller benytte som et konkret styringsværktøj. Derudover kan opgaven bidrage med at identificere nogle af de forskningsmæssige huller, hvor viden i relation til unges flygtighed endnu ikke eksisterer. Vores literature review gav dermed indsigt i hvordan nye generationer på arbejdsmarkedet forholder sig anderledes end tidligere generationer og hvilke udfordringer, det giver set ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv. Dette dannede et grundlag for hvordan, vi kunne gribe vores undersøgelse an samt være et afsæt for idegenerering til hvordan, vi kunne udvikle vores egen model.

3.1.1 Det narrative review

I forbindelse med vores kvalitative tilgang til indsamlingen af empiri, har vi taget afsæt i det narrative review. Dette handler blandt andet om at kunne forstå tematikker, der i forvejen eksisterer inden for et bestemt forskningsfelt (Bryman, 2012:110). Vi bruger det narrative review ved indledende at fokusere på at skabe en ny indsigt i den foreliggende forskning omkring vores emneområde; motivationsfaktorer for unge generationer. Vi har valgt, i stedet for at lave en total opgørelse over alt materiale omkring unge generationers motivationsfaktorer, at søge mod en forståelse og berigelse vedrørende de fordomme og karakteristika der nævnes i forlængelse af de unge generationers tiltræden på arbejdsmarkedet. Dette medvirker også til, at give os en forståelse af det forskningsmæssige felt som vores undersøgelse indgår i og samtidig også bliver påvirket af (Ibid.).

3.2 Udvælgelseskriterier

I vores anvendelse af narrativt literature review metode har vi, grundet vores videnskabsteoretiske ståsted, søgt ud fra vores subjektive perspektiv med det formål at tilegne os ny viden og danne nye forståelser inden for feltet. Vores begrundelse og indsamling af artikler har derfor været baseret ud fra en subjektiv vurdering (Bryman, 2012:110). Vi har undervejs i specialet ladet os guide og blive inspireret igennem vores søgning og af den viden, vi løbende har tilegnet os i søgningen. Det har vi besluttet er vores tilgang, da vi fandt det nødvendigt at forholde os åbne overfor ny tilegnelse af viden således, at vores perspektiv kunne forandre sig i takt med vores indsamling af viden, da vi blev bevidste omkring problemstillinger, vi ikke kunne have forudset (Bryman, 2012:111).

3.3 Procesbeskrivelse

I følgende afsnit vil vores undersøgelse af søge- og udvælgelsesprocessen blive beskrevet. Denne proces har defineret udarbejdelsen af denne specialeafhandlings literature review.

3.3.1 Udvælgelse af nøgleord

I starten udvalgte vi nøgleord, som vi kunne basere vores undersøgelse og søgning af artikler og bøger på. Vores brug af nøgleord og disses anvendelse, har været yderst vigtig for at få en fyldestgørende søgning efter relevante artikler og løbende har vi været bevidste omkring at identificere nøgleord, som senere har kunne lede os til relevante litterære artikler

(Bryman, 2012:118). Man kan i søgningen efter relevante litterære artikler søge på nøgleord fra sin problemformulering. Derudover kan der gøres brug af de relevante nøgleord, som andre forfattere har brugt i deres tidsskrifter. Dette har ikke været vores foretrukne søgepræference, da det ikke er anbefalingsværdigt at gøre, da forfattere helst skal have skrevet det samme som vores titel eller problemformulering.

Tværtimod er det vigtigt at anvende nøgleord fundet i det oprindelige litteraturmateriale, som vi har tilegnet os løbende. Det skyldes, at man skal være bevidst omkring, at ens søgeord kan have todelte betydninger og hvorfor der løbende skal justeres og eksperimenteres med sine søgeord ud fra anden betydning (Ibid.). Ud fra dette har vi i den løbende søgeproces tilføjet nøgleord, eftersom vi har erhvervet os mere viden omkring vores forskningsfelt. Tilmed har vi foretaget kontrollerede søgninger ud fra synonymmer, så vores søgninger har været så fyldestgørende som ønsket. Disse præsenteres henholdsvis fra afsnit 3.3.3 for at gøre forståelsen for læseren lettere.

3.3.2 Overordnet søgning:

Vi har i søgningen af nøgleord og søgefraser, i relation til vores literature review, fortrinsvis benyttet os af søgedatabasen Google Scholar samt foretaget almindelige søgninger på Google for eventuelle andre resultater, herunder bøger eller internetbaseret hjemmesider. Vores litteratursøgninger er sammenlagt foregået over tre søgerunder, hvilket har omfattet et omfang af i alt 33 antal søgninger. Henholdsvis består første runde af 11 søgninger hvilket blev foretaget ultimo marts 2020. Den anden søgerunde bestod af 22 søgninger ud fra valgte nøgleord foretaget omkring ultimo maj og primo juni 2020. Disse to søgerunder blev opfulgt af en tredje søgerunde og blev foretaget primo og medio juli 2020. Efter endt søgerunde registrerede vi udvalgte litteraturmateriale med relevans for specialet. Sammenlagt efter alle søgerunder var afsluttede, blev 32 artikler udvalgt.

3.3.3 Første søgerunde:

Inden vi gik i gang med første søgerunde specificerede vi nogle nøgleord, som vi ville søge litterær materiale efter, og som skulle guide vores søgning. Disse nøgleord er i nedenstående tabel indskrevet, så læseren kan danne sig et overblik. Begrundelse og overvejelse herfor kan samtidig læses nedenfor.

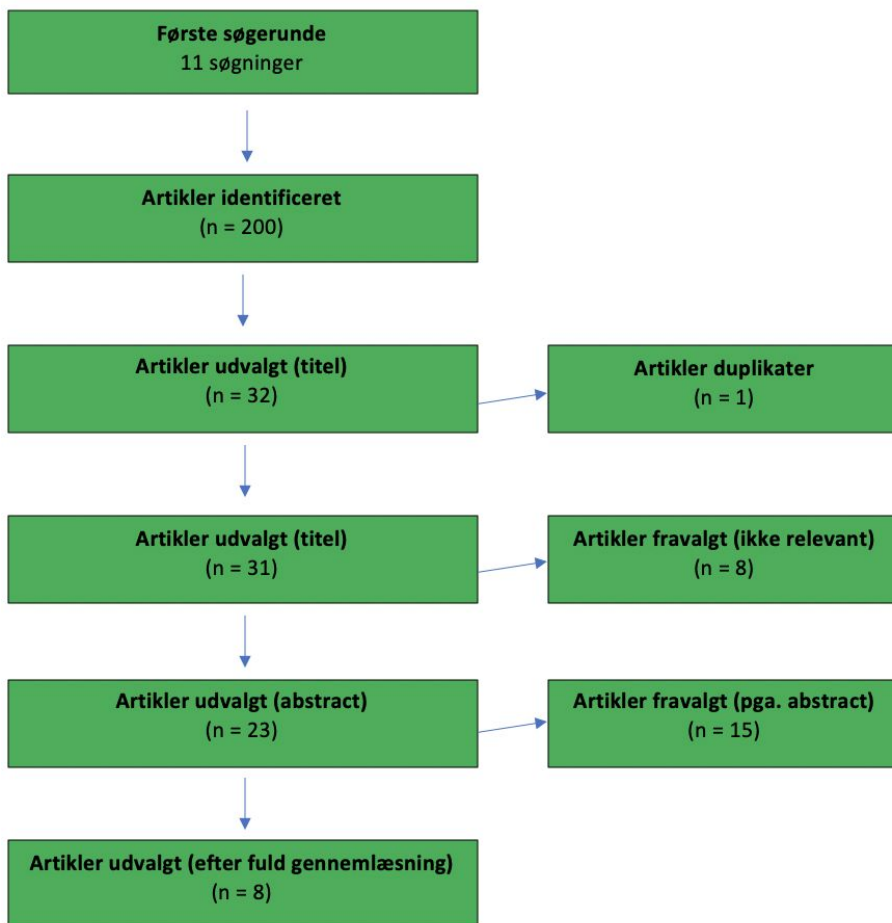
Første søgerunde

Nøgleord og -fraser	Begrundelse
De digitale indfødte	På baggrund af undervisningsmateriale fik vi kendskab til den nye generation som kommer på arbejdsmarkedet i en digital verden
Fastholdelse af Generation X	Fordi vi vil ud fra denne generation se på hvad der kan gøres for at fastholde kommende generationer på arbejdsmarkedet
Generation X	Fremtrædende generation vi på daværende tidspunkt ville undersøge
“Medarbejder motivation”	Vi ønsker at finde faktorer inden for motivation for at se hvad der skal til for at fastholde unge
Medarbejdermotivation	Normal betegnelse på dansk
Generation Y in the workplace	Se på hvordan denne generation forholder sig på arbejdsmarkedet og bliver beskrevet
The new generation in the workplace	I relation til “unge skifter job” valgte vi også at søge efter et lignende emne på engelsk, for at se hvilke resultater der forekom
Leadership in the digital age	Dette søgte vi på, for at se hvilke ledelsestiltag ledere foretog over for unge generationer ift. til vores teorivalg af ledelsesteorier
Generations difference	Vi ønskede at se forskellighederne på de forskellige generationer og tænkte at en søgning på engelsk ville resultere i andre resultater
Unge skifter job	Det søgte vi efter i håb om at finde statistik om hvor mange der skifter job ift. ældre generationer
Hvem er Millennials	For at se på hvilke karakteristika der beskriver Millennials (generation Y)

Tabel 2 (Egen udarbejdelse)

I første søgerunde har vi foretaget 11 søgninger baseret ud fra hvilke overvejelser, vi havde på daværende tidspunkt omkring vores emne. Disse søgninger resulterede i en udvælgelse af i alt 32 artikler, som blev udvalgt på baggrund af relevansen i deres titler. Vi indtastede

derefter vores søgninger som anvist i bilag 1. I dette bilag har vi listet nøgleord og -fraser, årstal og typen på materialet. Derudover har vi tilføjet hvor mange artikler, vi fandt i søgen som relevante, der kom på de angivne søgninger. Vi foretog dog endnu en screening af de valgte artikler, hvor vi gennemlæste disse abstracts. Efter at have læst disse abstract og frasorteret de ikke relevante kunne vi finde, efter en fuld gennemlæsning af de resterende, i alt 8 artikler som vi valgte at arbejde ud fra. I bilag 1.2 kan ses en oversigt over de udvalgte artikler.



Model 3: (Egenproduceret med inspiration fra Prisma 2015)

3.3.4 Anden søgerunde:

Efter vores første søgerunde vurderede vi, at det var nødvendigt at foretage en anden søgerunde efter, i første søgerunde, at have fremskaffet 8 artikler. Selvom disse artikler fra første søgerunde var relevante, fik vi efter et vejledermøde skærpet vores undersøgelsesemne endnu mere og løbende opnåede vi en større viden, hvilket resulterede i, at vi identificerede nye nøgleord til at finde nyt litterært materiale. Dette skyldes, at de nye nøgleord omhandlede vores undersøgelsesemne på en ny måde. Søgerunde 2 er derfor

foretaget ud fra, at vi fandt det nødvendigt efter første søgerunde, at vores vidensgrundlag havde ændret sig i takt med fordybelse i emnet, og samtidig vurderede vi, at det anskaffede litteratur ikke var tilstrækkeligt til at kunne besvare vores problemformulering. Begrundelse og overvejelse herfor kan samtidig læses nedenfor.

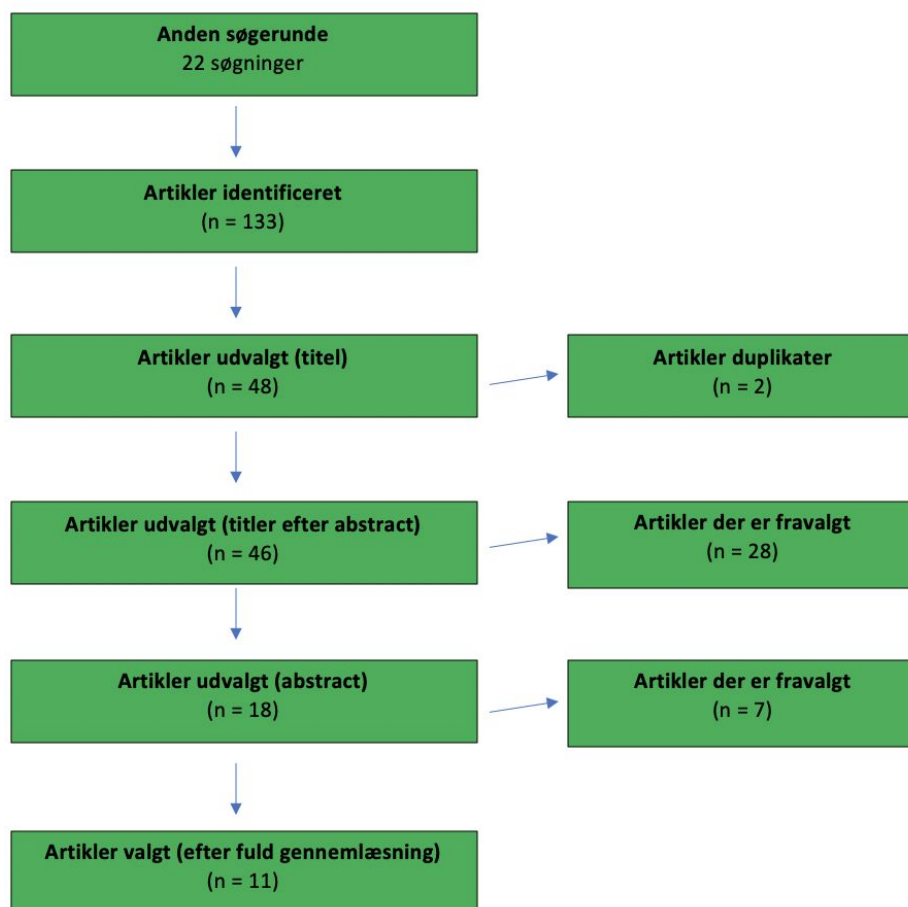
Anden søgerunde

Nøgleord og fraser	Begrundelse
Employee retention	For at se på hvorledes, ved engelsk titel, hvordan man kan se på fastholdelse af medarbejdere
Managing the generation Y	Se på hvordan ledere og organisationer leder denne generation
Leadership generation Y	Ift. til ovenstående forsøgte vi, at få anden indsigt via at bruge ordet leadership og se på hvad der fremkom
Generation motivation workplace	Kigge på hvordan forskellige generationer motiveres på arbejdspladsen
Generation in the workplace	Til ovenstående ønskede vi at kigge generelt på generationer på arbejdsmarkedet
Managing Generation Z	Vi ønskede at danne en forståelse af hvorvidt denne generation skulle ledes på nogle specifikke måder
Generation Z vs. generation Y and X	Mulighed for at få indsigt i forskellighederne mellem de generationer som dækker størstedelen på arbejdsmarkedet
Motivation in the workplace	Ift. med vores fokus på motivation ville vi se efter artikler der beskrev forskellige motivationsmetoder på arbejdet
Motivation management Millennials	Blev søgt på, for specifikt at undersøge hvad der motiverer Millennials
Fastholdelse af digitale indfødte	Ud fra søgerunde 1 tænkte vi at udvide vores indsigt hvorpå man kunne fastholde digitale indfødte
Fastholdelse af generation y	For at søge på den generation vi undersøge, ud fra en anden beskrivelse
Skill retention and acquisition	Indskrænkning af undersøgelse af fastholdelse og erhvervelse

Employee empowerment	På dette tidspunkt prøvede vi at skabe en forbindelse mellem fastholdelse og begrebet empowerment.
Empowerment retention	samme som ovenfor
Empowering leadership	
Empowerment og ledelse	
Generations differences in the workplace	Yderligere søgning for at se på mulige forskelligheder af generationer
Retention generation z	For at se på hvad der evt. kommer til at karakterisere den nye generation
Employee empowerment generation y	
Employee empowerment generation z	
Hiring cost per employee	Beregning af hvor meget det ville koste en virksomhed at ansætte en ny medarbejder

Tabel 3 (Egen udarbejdelse)

I anden søgerunde har vi foretaget 22 søgninger, der slutteligt resulterede i en udvælgelse af 48 artikler baseret på artiklernes titel og deres relevans i forhold til det nye undersøgelsesemne. Disse er, ligesom det blev gjort i første søgerunde, bogført i en tabel hvori hver søgning er noteret. Dette kan findes i bilag 2.1. Såvel som i første søgerunde har vi også i denne søgerunde noteret felt, nøgleord, årstal og dokumenttype. Samtidig har vi registreret hvor mange artikler, som vi har fundet frem til ved de valgte nøgleord, som vi søgte på, såvel antal artikler som slutteligt er valgt på baggrund af sortering af artiklernes abstract. Dette blev besluttet at gøre på baggrund af at redegøre for søgningsprocessen samtidig med at kunne udvælge og identificere nyere artikler, som kunne udvide vores viden. Det kan i bilag 2.2 findes, at vi har givet en oversigt over de 48 artikler, vi fandt frem til baseret på deres titler. Vi udvalgte 18 artikler til afhandlingen ved at frasortere andre artikler på baggrund af deres titler og abstracts. Til sidst gennemlæste vi de udvalgte artikler og af disse valgte vi at bruge 11 artikler, som vi fandt relevante udover artiklerne fra første søgerunde. En oversigt over vores anden søgning kan således ses i oversigten herunder.



Model 4: (Egenproduceret med inspiration fra Prisma, 2015)

3.3.5 Tredje søgerunde:

Vi valgte at foretage en tredje søgerunde. Dette er på trods af at vi havde rigeligt med relevante artikler, der specifikt omhandlede vores emne og kunne besvare vores problemstilling. Covid-19 har været årsagen til at afhandlingens tidshorisont måtte forlænges. Derfor fandt vi os selv med ekstra tid til afhandlingen, som vi blandt andet valgte at bruge på at foretage en tredje søgerunde. Vi valgte derfor, i stedet for at søge på nye nøgleord, blot at søge på de samme som i anden søgerunde for at dobbelttjekke om der var andre artikler vi havde overset, som kunne være relevante (Bryman, 2012:100). Vi identificerede således en bog, som relaterede sig til vores undersøgelsesfelt, som vi fandt relevant, foruden de artikler vi allerede havde fundet i vores søgerunder. Med det vidensgrundlag vi havde fået opbygget, måtte vi dog erkende, at vi måtte ændre teorivalg. Denne beslutning var dog i tråd med vores videnskabsteoretiske grundlag fordi, at vores viden gradvist havde ændret sig løbende i forhold til at kunne besvare vores problemformulering. Vores dokumentation for vores tredje søgerunde er illustreret i vedlagte bilag 3.

3.3.6 Den endegyldige udvælgelse af artikler til literature reviewet

Vores 3 søgerunder resulterede i en udvælgelse af i alt 32 artikler og andre litterære materialer. Vi har under denne løbende udarbejdelse udvalgt enkelte faglitterære bøger. Disse betragter vi dog ikke som værende artikler og dermed indgår de ikke i den endegyldige udvælgelse af artikler inden for feltet. Vores endegyldige litteraturindsamling resulterede i 32 litterære materialer, 3 fagbøger, og disse er oplistet i bilag 3.

Kapitel 4: Literature Review

Følgende kommende kapitel vil indbefatte det literature review, som er blevet udarbejdet ud fra vores samlede litteratursøgninger. Første del af kapitlet rummer en gennemgang af de forskellige generationer, som i dag er på arbejdsmarkedet og hvordan de hver især betragtes. Dette skal give en forståelsesramme for hvorfor den unge kommende generation bliver udsat for negative fordomme. Dernæst vil vi præsentere perspektiver på, hvordan udviklingen har været med til, at ledelse af generationer har ændret sig og hvordan eksperter foreslår, hvordan man kan motivere og lede den unge generation.

4.1 Forståelsen af generationer på arbejdsmarkedet

På det nuværende arbejdsmarked, som har oplevet gennemgribende ændringer, hersker en historisk årgang af personer inddelt i fem forskellige generationer med en aldersforskel på 60 år fra de nyeste til de ældste (Carpenter & Charon, 2014:68). De nyeste på arbejdsmarkedet, kaldet generation Z, er også dem, der kaldes de digitale indfødte. De er født ind i en digital og teknologisk verden med en forståelse og viden til at navigere i digitale værktøjer (lederindsigt.dk, 2020).

Generationer kategoriseres ud fra hvornår de er født og en generation betegnes som følgende: *“en generation er en gruppe af personer, der adskiller sig fra andre grupper ved, at de er født i en særlig periode og opvokset med et særligt sæt af oplevelser og erfaringer, som de ikke på samme intense og skelsættende måde deler med andre generationer”* (Lederne, 2010:5). De fordomme som tilskrives én bestemt generation ud fra andres perspektiver er med til at give en forståelse af enkeltpersoners adfærd på deres arbejdsplads. Selvom en gruppe personer tilhører én og samme generation, kan deres personlige adfærd, såvel personlige præferencer, være vidt forskellige (Lederne, 2010:5).

Generationer kan tidsmæssigt inddeles forskelligt, ud fra hvilke teoretikers definition man benytter sig af. Den ældste generation på arbejdsmarkedet lige nu regnes for at være "*The Baby Boomers*" som defineres som værende mellem år 1946-1964 (Gibson et. al, 2009:2). The Baby Boomers kategoriseres oftest som værende risikovillige og aggressive i deres forfølgelse. Som unge var Baby Boomere med til at skabe samfundsmæssig indflydelse ved at demonstrere og skabe bevægelser, der understøttede rettigheder og miljø, og i dag er mange ledende positioner besat af Baby Boomers. Uanset niveau i deres liv ønsker denne generation ikke at blive kategoriseret og sat i bås (McIntosh-Elkins et al., 2007:240). Generation X, Y og Z beskrives som om at de "arbejder for at leve" hvorimod Baby Boomers "lever for at arbejde" (Twenge et al., 2010:1120).

Den efterfølgende generation kaldes generation X og defineres som værende fra omkring år 1965-1980 med en opvækst under genopbygningen af Europa efter krigens afslutning (lberdrola.com). Generation X beskrives ud fra en undersøgelse foretaget af the U.S. Census Bureau, som værende personer der forsøger at balancere arbejds- og fritidsliv (Tolbize, 2008:3). De beskrives ligeledes i undersøgelsen at have lav loyalitet til deres arbejdsplads og påstås at være uafhængige og hyppigere job-shoppere (Twenge et al., 2010:1120).

Den efterfølgende generation Y kan beskrives som værende mellem 1980's til år 2000 (Gaidhani et al., 2019:2806). De fleste er dog enige om at generationen reelt set ligger mellem 1982-1994 (Kelly, 2014:3). Denne generation bliver tit defineret forskelligt, alt fra Millennials (Twenge et al., 2010:1118), Generation Y, GenMe til curling-generationen og overlapper den nyeste generation på arbejdsmarkedet, Generation Z (Spuur & Toftbjerg, 2020:1). For generation Y er teknologi blevet en del af deres hverdag, grundet opvæksten med internettets start. Teorier beskriver at de tidligere generationer forlanger, at de skal blive bedre til at uddanne at få et job da konkurrencen øges i flere brancher. Millennials beskrives også som værende mere iværksætterorienteret (Singh, 2014:60). I modsætning til den ældre generation før dem, foreskriver teorier at generation Y ikke er tilfredse med verdenen og miljøet omkring dem men har på samme tid arvet at være egoistiske og karriereminded fra deres forældre. Midlertidigt er generation Y dog blevet stemplet som dovne, mig-mig-mig-generationen og også forkælet, heraf definitionen på deres generation (lberdrola.com).

Den nyeste generation tilskrives at være defineret som Generation Z (GenZ) såvel som *de digitale indfødte* og er opvokset, ligesom generationen før dem, med teknologien, hvilket betyder, at de unge bruger Facebook og Instagram som daglige digitale medier og ser hjemmesider og e-mail som gammeldags (Blankholm, 2016). Generation Z beskrives at være fra mellem år 1995 - 2010 og af dem udgør ifølge Danmarks Statistik de 18 - 28 årige lidt over 10 % af den danske arbejdsstyrke og vil i fremtiden komme til at fylde endnu mere på arbejdsmarkedet (Blankholm, 2016).

Til forskel for de ældre generationer før GenZ, så beskrives denne nyeste generation af flere som værende mere fokuseret på at være frie end tidligere generationer. Med dette menes, at de gennem deres opvækst med en ændrende digital verden søger mere erkendelse og kræver mere fra deres ledere end tidligere generationer. Hvis ikke disse behov er tilfredsstillet, skifter de blot arbejde, lige såvel som de skifter og zapper rundt på de sociale medier. Samtidig er de mindre loyale og kan sagtens finde en konkurrent, hvis ikke deres arbejdsplads gør nok for at tilpasse sig dem end omvendt (Gourani, Lederindsigt.dk).

4.2 Forskellige karakteristika på Generation Z og “De digitale indfødte”?

De generationer der primært undersøges ud fra, i dette speciale, er generationen Y og den nyeste generation Generation Z. Denne generation har allerede inden de er færdiguddannede fået givet et dårligt ry. Dette skyldes primært deres høje grad af tilstedeværelse på de sociale medier. Dette gælder primært for de digitale indfødte. Ifølge Søren Schultz Hansen, som er forfatter af bogen *De digitale indfødte på job*, og som har analyseret unge mellem 18 og 25, siger at kommende ledere af denne generation skal vænne sig til at give meget mere anerkendelse og feedback (Svarrer, 2014). Samtidig skal ledere være mere tilgængelig i tiden end fysisk tilstedeværende i rummet (Ibid.). I en lignende undersøgelse af ASTD og Joseph Grenny peger på, at de to generationer med flest problemer imellem, er The Baby Boomers og generation Y (Kelly, 2014:12). Dette skyldes, at Baby Boomers og generation X henholdsvis ser de yngre generationer som dovne, manglende disciplin og intet fokus samt at være arrogante (Ibid.).

4.3 Hvordan ledelse og motivation har ændret sig frem til Generation Z

I og med at der er kommet flere generationer på arbejdsmarkedet, har virksomheder og ledere været nødsaget til at lede og motivere disse forskelligt. Af alt indsamlet litteratur der er blevet beskrevet i vores literature review, er fællesnævneren vedrørende den ændrede ledelse, at der ikke findes en perfekt løsning. Det kan blandt andet konkluderes ud fra majoriteten af artiklerne, at generation Y er mere påvirket af de ydre værdier såsom image, overordnet støtte og hungren efter en god lønpakke (Khatri & Dixit, 2016:68). Selvom dette kategoriseres for størstedelen af generationen, er det ikke nødvendigvis gældende for alle. Dette skyldes, at der er forskel på, om du er født i starten eller slutningen af generationen (Costanza & Finkelstein, 2015:311). Modsat generation Y kan den yngre generation Z være påvirket af etiske og filosofiske værdier, hvilket blandt andet sker gennem personlige blogs og på sociale medier, hvor de udtrykker deres ideer og synspunkter. De følger mere end tidligere generationer deres egne drømme og arbejder mere *med* virksomheden end *for* virksomheden (Khatri & Dixit, 2016:68).

Kapitel 5: Metode

I dette afsnit præsenteres det metodiske afsæt for denne afhandling. Afsnittet er opdelt således, at det videnskabsteoretiske ståsted først vil blive præsenteret. Herefter følger præsentation af det kvalitative interview, som er efterfulgt af en præsentation af afhandlingens case. Til sidst præsenteres de enkelte interviewpersoner, som er blevet interviewet for at danne et overblik over de forskellige respondenter.

5.1 Videnskabsteori

Vores videnskabsteoretiske ståsted i dette speciale er kritisk hermeneutisk. Grundlaget for dette videnskabsteoretiske ståsted er for det første, at vi ikke ønsker at undersøge samfundsmæssige lovmæssigheder. Med dette mener vi, at det felt som vi undersøger i dette speciale, nemlig unges tendenser på arbejdsmarkedet, er en del af det menneskelige samfund. Dette betyder, at menneskers handlinger og måder at tænke på ikke blot følger regler og har forudsigelige reaktioner på omgivelserne, som mennesket møder (Juul, 2012:109). Derfor mener vi, at den kritiske hermeneutik kan være behjælpelig med at

indfange den intentionalitet, som er afgørende for, hvad det er, der motiverer mennesker, i dette tilfælde de unge, til at handle på bestemte måder (Ibid.). Samtidig ved vi, at menneskers handlinger er med til at skabe nye situationer, som vil få betydning for nye generationer og deres muligheder og begrænsninger. Derfor bruger vi det hermeneutiske ståsted til at danne en fortolkende forståelse af den mening, der fremkommer gennem menneskers livsytringer. Dette forudsætter, at vi har kendskab til den historiske kontekst, som vi har redegjort for tidligere i opgaven (Juul, 2012:110). Desuden anerkender vi, at vi har nogle forudindtagede formodninger om hvordan, det forholder sig i vores undersøgelsesfelt. Grunden herfor er, at vi ikke mener, at det er muligt at gå fuldstændig ukritisk og uvidende ind til en undersøgelse. Derfor bringer vi vores egne antagelser i spil og udfordrer dem gennem hele undersøgelsen. På denne måde bruger vi altså den hermeneutiske cirkel til først at udfordre vores egne antagelser, for så at tilegne os ny viden gennem interviews og empiriindsamling. Den nye viden kan vi efterfølgende forholde os kritisk og reflekterende til og således danne nye fortolkninger og forståelser (Juul, 2012:111).

Måden vi har valgt konkret at vise den kritiske hermeneutik i specialet er ved, at den løbende gennem opgaven kommer til udtryk gennem metatekster, hvor vi redegør for de forskellige refleksioner og tanker vi har gjort os undervejs i undersøgelsen. På denne måde tydeliggør vi hvordan, vi har udfordret og forholdt os kritisk til den nye viden, vi har tilegnet os og ligeledes hvilken betydning, den nye viden har fået for vores videre fortolkning af undersøgelsens genstandsfelt. Argumentationen for at gøre netop sådan er, at vi mener, det gav den største gennemsigtighed og forståelse for undersøgelsens udvikling. Således fik vores videnskabsteoretiske ståsted altså den rolle, at vi hele tiden var opmærksomme på ikke blot at antage, at den nye viden var den mest "rigtige" viden, men at vi konstant var reflekterende i forhold til at danne nye forståelser.

5.1.1 Abduktiv tilgang

Vi har for denne afhandling valgt at benytte os af en abduktiv tilgang. Casens eksplorative natur og den efterfølgende udarbejdelse af en model som et konkret svar til problemstillingen er i tråd med vores intention om at belyse den enkelte case og dermed ikke at skabe brede generaliseringer. Dette er velargumenteret af Kristensen og Hussain, som argumenterer for at en netop sådan tilgang kan være velegnet til vores type af case (Kristensen, 2017:327). Dette er i modsætning til den induktive tilgang, som søger at finde en generaliserbar konklusion (Ibid.). Det er vores overbevisning at en sådanne konklusion er svær at nå ud fra vores valgte objekt for afhandlingen. Dog har afhandlingen vist

interessante perspektiver for en teoretisk diskussion. Afhandlingens fund viser blandt andet at Herzbergs to-faktor teori ikke nødvendigvis er så definitiv som først antaget. En sådan indsigt kan måske generaliseres, men vi anerkender, at det ikke er muligt at konkludere dette definitivt ud fra denne afhandling (Ibid.). Vi vurderer derfor at anvendelsen af den abduktive tilgang, med det mål at opnå indsigt i denne specifikke case og ikke nødvendigvis en bredere generalisering er den rigtige tilgang for denne afhandling.

5.2 Kvalitative interviews

Vores primære empiri er indsamlet gennem kvalitative semistrukturerede interviews. At interviewe og indsamle kvalitative data er blevet en mere udbredt forskningspraksis for menneskers sociale oplevelser og deres holdninger (Brinkmann & Tanggaard, 2015:29). Interviews er dermed en privilegeret mulighed for at få adgang til disse personers syn på deres livsverden og for at forstå dem personligt (Ibid.:31). I forbindelse med vores undersøgelsesemne og problemfelt i vores speciale er interviews en afgørende betydning for indsigten i personernes forståelse og mening herom.

Vi har foretaget flere interviews, hvor de første tre var løst defineret og eksplorative mens de næste tre var mere specialiseret i forhold til respondenterne. Dette er i tråd med vores kritisk hermeneutiske tilgang, som tillader os at tilpasse vores spørgeramme efter vi har opnået en ny indsigt og forståelse. Det sidste interview blev udført som et ekspertinterview, der handlede mere om at få indsigt i ekspertens konkrete viden, om det undersøgte felt. Dette er blevet gjort med hensigt på at få opfyldt den ønskede indsigt i vores forskningsområde. Vi besluttede derfor at foretage interviews med to ledere med indflydelsesrige positioner inden for Jobindex, et bestyrelsesmedlem samt 5 medarbejdere, heraf en tidligere ansat. Interviewene med den ene leder samt bestyrelsesmedlemmet tog en times varighed hvoraf de resterende interviews varede ca. 30-45 min (jvf. bilag 5 over vores interviews).

Vi har valgt, i overensstemmelse med vores respondenter, at optage alle interviewene for at skabe gennemsigtighed i forhold til vores undersøgelse. Da en af forfatterne til specialet, Lasse, arbejder som studentermedhjælper i Jobindex, har han ikke deltaget i interviewene foruden det med bestyrelsesmedlemmet grundet kendskab til de andre. Dette er besluttet på baggrund af, at der ikke skulle kunne opstå en interessekonflikt eller at det ville skabe en påvirkning på respondenterne i en bestemt retning. Derudover, under udførelsen af de i alt 7 interviews, stillede én fra gruppen spørgsmål, mens den anden supplerede med opfølgende spørgsmål. På denne måde kunne den primære interviewer fokusere og stille spørgsmål ud

fra de emner, som fremgik af vores interviewguides (jvf. bilag 4). Vedkommende som ikke stod for at interviewe havde således mulighed for at supplere med at stille frie spørgsmål, som vedkommende fandt relevante undervejs og på samme tid holde styr på at de ønskede emner blev afdækket (Kvale & Brinkmann, 2015:185).

5.2.1 Udarbejdelse af interviewguides

Des bedre planlægning man har gjort sig inden udførelse af interviews, desto bedre kvalitet vil der komme ud af den viden, der produceres i interviewsamspillet (Kvale & Brinkmann, 2015:151). Det er derfor ifølge Kvale & Brinkmann altafgørende, at man kan formulere sine forskningsspørgsmål på den rigtige måde således, at de kan danne ramme for, at man kan vurdere hvilke spørgsmål, der er relevante til at give den viden man eftersøger (Ibid.). Samtidig lægges der vægt på, at der inden interviewenes påbegyndelse, fokuseres på ens formulering af sine forskningsspørgsmål og en teoretisk afklaring af det, som man ønsker undersøgt ud fra interviewene (Ibid.:157). Derfor har vi i planlægningen fokuseret på, at vores forskningsspørgsmål omhandlede interviewets *hvorfor*, *hvad* og *hvordan*. På denne måde kunne vi organisere forskningsspørgsmålene for at opnå viden omkring vores forskningsfelt ud fra afklaring, erhvervelse og tilegnelse (Ibid.:158).

For at lykkedes med dette begyndte vi søgeprocessen af litteraturmateriale tidligt i specialeforløbet således, at vi løbende kunne danne os et teoretisk fundament for at komme undersøgelsen i hænde.

Vi har behandlet interviewene på forskellig vis. For eksempel kan det, jvf. bilag 4, ses at vi ved de tre første interview foretog semistrukturerede interviews med en eksplorativ hensigt. Dette blev gjort ved at have nedskrevet relativt få planlagte spørgsmål hvorfor disse interviews fungerede som opklarende interviews. Til disse interviews havde vi samtidigt formuleret vores interviewspørgsmål på en simpel og letforståelig måde, så de virkede mindst mulig ledende, da vi ønskede en åben viden om vores forskningsfelt og at de formentlig ikke havde samme teoretiske forståelse om problemstillingen, som vi har (Ibid.:186).

De andre forskningsinterviews i specialet blev udarbejdet og udført efter en mere stringent interviewguide, men denne kan også indeholde faldgruber for udførelsen med baggrund i et teoretisk udgangspunkt. I denne interviewform var vores emner og temaer for interviewene på forhånd fastlagt, inden dialogen blev påbegyndt. Vi besluttede derfor, efter at have genereret viden ud fra vores første 3 eksplorative interviews, at omskrive og italesætte den abstrakte formulering af vores forskningsspørgsmål således, at de blev oversat til et afslappet hverdagsprog, da det på den måde kunne åbne op for nuanceret, spontane og

varieret information (Ibid.:187). Det sidste interview med respondent 7 blev udført som et eliteinterview (ekspertinterview) da respondenten bestrider en højtrangerende position inden for Jobindex. Inden interviewet klargjorde vi interviewguiden med fastlagte forskningsspørgsmål omkring vores emne grundet eliteinterviewpersonens brede kendskab til vores område. Vi besluttede under interviewet at udfordre respondenten med provokerende spørgsmål på baggrund af vedkommendes egne udtalelser i brugte materialer for på den måde at få nye indsigter (Kvale & Brinkmann, 2015:201).

5.2.2 Produktionen af kvalitative data

Alle 7 interviews som vi har foretaget blev optaget på lydfil og derefter transskriberet. Dette blev gjort for således at gøre det nemmere for os selv at gennemarbejde materialet af empirien og samtidig give mere gennemsigtighed for læseren. Vi kategoriserede disse transskriberinger som et dokument som på et givent tidspunkt og sted er blevet nedskrevet, i en bestemt kontekst (Brinkmann & Tanggaard, 2015:154). Disse transskriberinger kategoriseres som tertiære dokumenter efter at være produceret på et senere tidspunkt, end det som forskningsinterviewene refererer til (Ibid.:155). Transskriberinger af alle interviews kan tilgås i bilag 5.

5.3 Casebeskrivelse

Casen i dette speciale er foretaget i den danske rekrutteringsvirksomhed Jobindex. Valget for netop denne case skete på baggrund af, at vi gennem vores LinkedIn udsendte en kort beskrivelse af vores speciales omdrejningspunkt og hvad vi forventede i forhold til et samarbejde med en given virksomhed. Grunden til vi valgte at søge vores case gennem LinkedIn var, at vi ønskede at finde en samarbejdspartner, som også selv synes, at den yngre generations flygtighed kunne opleves som en udfordring. På denne måde undgik vi, at kontakte virksomheder/mulige samarbejdspartnere som måske ville sige ja til samarbejdet, men som ikke oplevede denne udfordring.

Jobindex blev valgt, ud af flere interesserede virksomheder, på baggrund af deres eget udtryk for interesse i et muligt samarbejde. Vi havde efter henvendelsen fra Jobindex et indledende møde, hvor vi uddybede vores tanker i forhold til specialet og hvor repræsentanten fra Jobindex havde mulighed for at stille opklarende spørgsmål. Vi indgik herefter et samarbejde, hvor begge parter således fra starten, var enige om hvordan, vores samarbejde skulle foregå.

Hvem er Jobindex som virksomhed?

Jobindex er en dansk rekrutteringsvirksomhed med 271 ansatte med en gennemsnitsalder på 36 år (Jobindex.dk). Jobindex beskriver sig selv som en virksomhed med en flad struktur og en virksomhed med god stemning. De lægger vægt på, at det skal være rart og sjovt at gå på arbejde og at skabe et godt kollegialt sammenhold (Ibid.). Jobindex består af 6 forskellige afdelinger; rekruttering, salg, annonce, marketing, It samt økonomi og administration (Jobindex.dk/afdelinger).

Struktureringen af caseudarbejdelsen

Repræsentanten fra Jobindex, som vi havde haft det indledende møde med, blev vores kontaktperson i forhold til at lave aftaler og skabe kontakter til interviews. Denne repræsentant er selv leder i en af afdelingerne hos Jobindex, hvorfor vedkommende havde kendskab til mange ansatte, som vi kunne interviewe. Slutteligt skal det nævnes, at interviewpersonerne ikke blev udvalgt til os, men at vi havde mulighed for selv at vælge, hvem vi gerne ville interviewe. Dog skal det nævnes, at de to medarbejdere fra salgsafdelingen blev foreslået til os som interviewpersoner.

5.4. Interviews med ansatte i Jobindex

Vi foretog i alt fem interviews med forskellige ansatte inden for Jobindex. Da vores respondenter gerne ville anonymiseres, bliver de beskrevet som nummererede respondenter med deres stillingsbeskrivelser. Det skal understreges, at vi som forfattere til specialet er bekendte med deres rigtige navne.

De fem ansatte er respondent 1 (Direktør, inden for rekruttering), respondent 2 (afdelingschef, salgsafdeling), respondent 3 og 4 (medarbejdere, salgsafdeling) samt respondent 5 (medarbejder, inden for matchafdeling). Foruden interviewene af nuværende medarbejdere i Jobindex foretog vi også to andre interviews, som hver især har en relation til Jobindex. Et af disse var med en tidligere ansat; respondent 6 (tidligere medarbejder, matchafdeling). Den anden er en som har flere års kendskab og erfaring indenfor branchen og bestrider ligeså en bestyrelsespost i Jobindex; respondent 7 (bestyrelsesmedlem, Jobindex og ekspert).

Interviewene der blev foretaget med de ledende personer og eksperten gav os en mulighed for på et ledelsesmæssigt perspektiv, at spørge ind til deres erfaringer og personlige holdninger omkring fastholdelse af unge generationer på arbejdsmarkedet. De ansattes

interviews bidrog med hver af deres personlige synspunkter og meninger omkring fastholdelse, motivation og egne oplevelser i forbindelse med Jobindex.

5.4.1 Kontakten med Jobindex

Istandsættelsen af interviewene foregik således, at vi via et opslag på LinkedIn forespurgte om nogle ville indgå som samarbejdspartner i vores specialeskrivning. Herefter kontaktede Lasse's kontaktperson i Jobindex (respondent 1) Lasse over LinkedIn og viste interesse i vores undersøgelsesfelt. Herefter istandsatte vi et indledende og uforpligtende møde til forventningsafstemmelse og inspiration. Efter indbyrdes interesse sagde vedkommende, at Lasse blot selv skulle kontakte de personer i virksomheden, som vi fandt relevante i forhold til den generation vi undersøger. Dette blev gjort på baggrund af kendskab til de ansattes alder. I dette henseende spurgte vi samtidig en afdelingsleder (respondent 2) om deltagelse i vores specialeafhandling. Respondent 2 takkede ja til et interview med os og på baggrund af en kort introduktion til vores forskningsfelt via en mailkorrespondance, havde respondenten fundet 2 medarbejdere som passede indenfor vores kriterier af generationer.

5.4.2 Interview med respondent 1, direktør inden for rekruttering

Det vigtigste vi tog med fra interviewet med respondent 1 var, at de inden for Jobindex selv har en forventning om, at de er blevet bedre til at håndtere nogle af de udfordringer, som virksomheder beskrives at have med unge generationer. Vedkommende beskrev og introducerede os til nogle strukturer og udfordringer, som de så fra et ledelsesmæssigt perspektiv og nogle som respondenten virkede til at være bevidste om fra de ansattes side, men som de ønskede at de kunne forbedre. Vi foretog interviewet over Teams grundet presset tid fra respondentens side. Interviewguiden kan tilgås i bilag 4.3 og transskriberingen heraf i bilag 5.1.

5.4.3. Interview med respondent 2, afdelingschef inden for salgsafdeling

Vi fik det ud fra interviewet med afdelingschefen, at vedkommende ikke decideret oplever en flygtighed af unge der skifter fra vedkommendes afdeling, men at de tiltag lederen har implementeret har gjort, at vedkommende oplever en større motivation og tilfredshed fra sine medarbejdere. Interviewet blev foretaget i Jobindex i salgsafdelingen. Interviewguiden såvel transskriberingen heraf kan tilgås i henholdsvis bilag 4.1 og bilag 5.2.

5.4.4 Interview med 2 medarbejdere i salgsafdelingen, respondent 3 og 4

Efter interviewene med de to medarbejdere fra salgsafdelingen, blev vi bekendt med at vi skulle ændre vores teoretiske fokus. Disse respondenter gav udtryk for en række faktorer, der i kraftig grad påvirkede deres generelle tilfredshed på deres arbejde. Dette ledte os til at undersøge forskellige motivationsteorier, da vi anså dette for at være den type af teori der bedst forklarede den information vi fik fra dem. Interviewguiden og transskriberingerne kan ses i bilag 4.2, 5.3 og 5.4.

5.4.5 Interview med respondent 5, medarbejder inden for matchafdeling

Under interviewet med informanten belyste vedkommende, hvordan informanten forestiller sig i relation til de karakteristika som påskrives den generation vedkommende tilhører. Ligeledes spurgte vi informanten ind til hvad Jobindex gør for at motivere sine medarbejdere ud fra de faktorer, som beskrives at være de unge generationers største drivkraft for motivation i arbejdet. Interviewet med informanten blev foretaget online via Teams grundet, at informanten under corona var hjemsendt for at arbejde. Derfor var der ikke mulighed for, ligesom med medarbejderne i salgsafdelingen, at interviewe informanten på arbejdspladsen. Interviewet kan tilgås i bilag 4.4 såvel med transskriberingen i bilag 5.5.

5.4.6 Interview med tidligere medarbejder, respondent 6

I interviewet med den tidligere medarbejder fik informanten belyst, baseret ud fra vores forskningsspørgsmål omhandlede tendenser for generationen informanten tilhører, hvilke motivationsfaktorer informanten ikke oplevede på tilfredsstillende for vedkommende i sin tid Jobindex.

Interviewet med den tidligere medarbejder blev foretaget telefonisk, da vi ikke havde mulighed for at mødes med informanten grundet coronasituationen. Interviewguiden til dette interview kan findes i bilag 4.5. Transskriberingen kan ligeledes ses i bilag 5.6.

5.4.7 Interview med bestyrelsesmedlem og ekspert, respondent 7

Informanten kunne i interviewet fortælle om nye tendenser og faldgruber om den unge generation. Dette kunne informanten fortælle ud fra sine mange års erfaring inden for branchen og samtidig sit kendskab til Jobindex som bestyrelsesmedlem på et strategisk og højere perspektiv. Interviewguiden og transskriberingen af interviewet kan findes i bilag 4.6 og 5.7.

5.4.8 Validitet af interviews

Validiteten af vores interviews vurderer vi til at være høj. Dette gør vi ud fra begrundelsen om, at vores respondents udtalelser har en høj troværdighed forstået på den måde, at vi undervejs i interviewene sikrede os at spørge ind til det, som respondenterne fortalte. En måde vi blandt andet gjorde dette, var ved at spørge "Kan du uddybe det?" eller "Kan du prøve at sætte nogle flere ord på det?". På denne måde sikrede vi dermed en kontinuerlig kontrol af respondenternes udtalelser (Kvale & Brinkmann, 2014:320). Selvom vi vurderer, at validiteten af vores undersøgelse er høj, har det ikke været vores mål, grundet vores kritisk hermeneutiske ståsted at kunne skabe generaliseringer. Derfor skal det også understreges, at den viden, som vi har fremskaffet, er dannet i en kontekst og vil derfor være unik for netop denne undersøgelse (Ibid.:282).

Kapitel 6: Analysestrategi

I kommende kapitel beskrives hvilke valg og refleksioner der er foretaget i formuleringen af vores analysestrategi. Formålet med analysen bliver præsenteret som det første, samtidig med en beskrivelse af vores overvejelse, vi har gjort os i forbindelse med udarbejdelsen af analysen. Til sidst forklares det hvordan, analysen er blevet opbygget.

6.1 Formålet med analysen

Formålet med den kommende analyse er, at undersøge hvilke motivationsfaktorer og typer af ledere der kan bidrage til at definere en optimal fastholdelsesmodel, således at virksomheder, herunder Jobindex, bedre kan fastholde sine unge medarbejdere. Dette forsøger vi at gøre ved, at undersøge hvilke motiverende faktorer der er afgørende for unge menneskers hyppigere skifte af job. Dette hvad enten det skyldes hygiejne- eller motivationsfaktorer og hvilken rolle forskellige ledelsesstile spiller.

For at kunne forstå hvad der ligger til grund for unges hyppigere jobskifte, tager vi i analysen udgangspunkt i beretninger, vi har fra interviews med medarbejdere fra Jobindex og en tidligere ansat i Jobindex. Der tages udgangspunkt i disse beretninger og hvor beretningerne vil blive sammenholdt med empiri og de valgte teorier, som forklarer, hvordan unge medarbejdere motiveres. Samtidig bidrager vi også med beretninger fra ledende personer inden for Jobindex, omkring deres synspunkter på hvordan Jobindex oplever flygtigheden blandt unge medarbejdere og deres tiltag for fastholdelse.

6.2 Opbygning af analysen

Analysen er struktureret af 5 afsnit. Indledende afsnit i analysen undersøger og analyserer hvordan Jobindex oplever flygtigheden blandt deres unge medarbejdere. De efterfølgende 4 afsnit analyserer ud fra udvalgte motivationsfaktorer, som har været en del af de foretagne interviews. De efterfølgende 4 afsnit udgøres af følgende;

1. Hvad motiverer den unge medarbejder? I dette afsnit kommer de forskellige motivationsfaktorer en efter en i spil og udgøres af, *løn, fleksibilitet, personlig udvikling og udfordringer, mening i arbejdet, medbestemmelse i arbejdet og forhold til nærmeste leder.* Denne opdeling blev besluttet at lave da det således er nemmere at overskue de forskellige motivationsfaktorer og deres forskellige betydning. *2. Lederens tilpasning til behov.* *3. Det sociale forhold.* *4. Afslutningsvis opsummeres analysen gennem vores egen producerede model, som således skal vise hvordan de problematikker og udfordringer som er blevet fremanalyseret kan blive løst.*

Kapitel 7: Analyse

7.1 Hvordan oplever Jobindex flygtigheden blandt deres unge medarbejdere?

Som nævnt indledningsvis har Styrelsen for arbejdsmarked og rekruttering vist, at det er unge under 35 år, som hyppigst skifter job hvilket betyder, at det for mange unge medarbejdere er normalt at skifte job mellem efter 3-4 år (jvf. problemfelt). Dette understøttes også i en undersøgelse foretaget af Ballisager, jvf. tabel 4, som tydeligt viser ud fra kategoriseringer af aldersgrupper, at 22 % af unge mellem 18-34 årige foretrækker, at 3-4 år er optimalt at være på en arbejdsplads.

data-WDg2o

X.1	18-34-årige	35-50-årige	51-65-årige
0-2 år	10	3	2
3-4 år	22	7	4
5-6 år	16	13	9
7-8 år	3	7	9
Mere end 8 år	19	36	49
Ved ikke	31	34	27

Tabel 4: (Ballisager, 2019)

Yderligere blev det i casebeskrivelsen beskrevet, at gennemsnitsalderen i Jobindex er 36 år, hvorfor det må tænkes, at Jobindex oplever disse hyppigere jobskifte. Dette er dog, ud fra interviewet med respondent 2, ikke en entydig holdning i Jobindex. Respondent 2 udtaler således:

“... det hører jeg fra andre folk, men at jeg endnu ikke selv har haft en medarbejder, der er holdt op. Jeg har haft medarbejdere, der har været i afdelingen længe, og så har udviklet sig og på den måde er de kommet videre i afdelingen internt i huset... Og så har jeg haft medarbejdere, som jeg har været nødt til at opsige, men jeg har aldrig haft nogle, der har sagt op”

(Respondent 2, bilag 5.2: s.42, afsnit 2)

I citatet forklarer respondent 2, hvordan vedkommende som leder ikke oplever, at unge medarbejdere er flygtige og skifter job ofte. Respondenten påpeger dog, at have hørt om problemet fra andre, men beskriver hvordan vedkommendes egne ansatte blot har udviklet sig og er kommet videre, men dog stadig hos Jobindex. I forhold til hvor længe og hvor mange medarbejdere vedkommende har haft i sin afdeling som sidenhen er kommet videre inden for Jobindex svarer respondenteren:

“Puha. Det drejer sig om 3. Den ene han var der i 1,5 år, og jeg tror, at han har været her i 5 år. Den anden hun var her i 2 år, 2,5 måske, og hun har været her i 4 år lige knap. Og den anden han var hos mig i måske 3 eller 4 år, og han har været her i 6 år, tror jeg”

(Respondent 2, bilag 8.2: s.47, afsnit 126)

Det interessante ved denne udmelding er, at selvom lederen ikke selv synes, at have oplevet at de unge medarbejdere er flygtige, kan man dog alligevel argumentere for, at de til en hvis grad er det. Argumentet herfor er, at som tabellen viser, så mener 22% af unge mellem 18 og 34 år, at det kun er at foretrække at være det samme sted mellem 3-4 år. Statistikken underbygger dermed argumentet om, at også afdelingslederen har oplevet unge medarbejdere, som er flygtige, netop fordi de medarbejdere som vedkommende har haft, kun har været ansat i afdelingen mellem 1,5-3 år. Selvom de pågældende ansatte stadig har deres arbejdsplads hos Jobindex, har de dog stadig skiftet, om ikke job, så i hvert fald jobstilling og forladt den afdeling, som de først var ansat i indenfor de første 3 år. Så selvom lederen aldrig synes, at have fået en decideret opsigelse fra en ansat, har respondenten alligevel oplevet at have mistet medarbejdere, som er rykket videre af forskellige grunde. I forhold til hvordan Jobindex oplever flygtigheden blandt unge, er der en smule uenighed. Rekrutteringsdirektøren giver udtryk for stadig at mangle at se "fænomenet" mere selv, men anerkender dog at have lagt mærke til tendensen:

"... der er også undersøgelser der viser at, sådanne folk på min alder har 5-6 jobs i løbet af et liv, men de unge på jeres alder, eller deromkring, de har måske 20 jobs i løbet af et langt liv. De folk som jeg arbejder sammen med ser ikke, at det er så udbredt lige nu, men det er noget jeg lægger mærke til. Men det er måske også fordi det er blevet mere tilgængeligt på nettet og sociale medier, at der er mange der starter op i nogle ting eller starter ting op og laver start up"

(Respondent 1, bilag 5.1: s.30, afsnit 30)

Det tydeliggøres her, hvordan direktøren giver udtryk for, at være opmærksom på tendensen omkring unges hyppigere jobskifte. Selvom direktøren ikke direkte giver udtryk for at have oplevet en massiv flygtighed, giver respondenten dog stadig udtryk for at det eksisterer - også i Jobindex. På den måde oplever vedkommende altså de unges flygtighed anderledes end respondent 2. Det interessante er ligeledes at se på, om ledere og medarbejdere opfatter flygtigheden på samme måde. Vi bad derfor alle 7 respondenter om at forholde sig til følgende statement: "Den yngre generation skifter hyppigere job og er svære at holde på" hvortil en tidligere ansat hos Jobindex svarede følgende:

"Det tænker jeg giver rigtig god mening, for man vil gerne udfordres og man vil gerne have nogle nye ansvarsområder og hvis man ikke får det, så søger man væk. Altså hvis du ikke føler du kommer videre og du bare sidder fast, så gider man ikke, og så søger man videre"

(Respondent 6, bilag 5.6: s.97, afsnit 48)

En nuværende ansat i Jobindex udtaler sig således i forhold til statementet:

“Sådan for mig selv så synes jeg ikke den passer, fordi jeg er meget loyal over for en virksomhed. Men jeg vil sige, at hvis jeg ser på mine kammerater og de unge mennesker jeg socialiserer mig med, så synes jeg, det passer. Der er ikke mange af mine kammerater, der har været det samme sted mere end et år eller hvert fald 2, før de har fået et nyt job. Og jeg tror bare, det er svært at holde på unge mennesker, også hvis jeg kigger på min far, med alle de medarbejdere han har haft med unge mennesker. Så igen hvis du har haft en medarbejder i mere end 3 år, så har du gjort et eller andet godt, fordi jeg synes, de skifter meget i hvert fald.”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.84, afsnit 43)

Det interessante ved disse to udtalelser fra en henholdsvis tidligere ansat samt en nuværende ansat i Jobindex er, at begge erklærer sig enige med statementet omkring at unge er mere flygtige og er svære at holde på. For det første understøtter de således den tidligere nævnte statistik og for det andet, er de markant mere bevidste om tendensen end ledelsen i Jobindex giver udtryk for. Det kan således påvises, i denne case, at netop de unge selv opfatter sig som værende mere flygtige på samme tid med at lederne ikke i samme grad, den ene slet ikke, oplever det som værende et større problem, som der skal tages hånd om på nuværende tidspunkt. Der kan derfor argumenteres for, at lederne overser denne problematik og ikke er i stand til at identificere og anerkende det problem, de i virkeligheden står over for ifølge de unges egne udsagn. Endvidere kan der argumenteres for, at fordi lederne ikke er bevidste nok om de unges selvopfattelse og forståelse af dels hvor længe de forestiller sig at blive i samme job og dels, hvad de forestiller sig i forhold til deres arbejde, ikke er i stand til at skabe en dialog med deres medarbejdere til at anskueliggøre og identificere de forskellige opfattelser.

Netop dialogen med de unge medarbejdere er yderst vigtig for at lederne bedre kan fastholde deres unge medarbejdere og holde dem motiveret i deres arbejde. Der synes at være en tendens til, at tiden er knap fra den unge medarbejder starter sit nye job til at den unge medarbejder forventer at have en opfølgende samtale omkring, hvordan det står til i arbejdet. Den tidligere ansatte hos Jobindex beskriver det tidsmæssige perspektiv således:

“For mig var det et par måneder hvor jeg tænkte, nu keder jeg mig rigtig rigtig meget og så kunne jeg ligesom se, at jeg ikke kunne komme videre. Nu var jeg ligesom blevet lært op i

det samme produkt i et år og kunne ikke få lov til at køre mine egne sager og så tænkte jeg at nu var det ligesom på tide at jeg kommer lidt videre”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.97, afsnit 52)

Ud fra denne respondent, som endte med at sige op hos Jobindex, kan der argumenteres for, at der var en tidsgrænse på 1 år hvorefter, der skulle være blevet indgået dialog med pågældende for at undgå opsigelsen. Endvidere kan det ud fra citatet analyseres, at ikke nok med at lederne har en tidsbegrænsning i forhold til hvor længe medarbejderne kan arbejde “selvstændigt”, så har lederne også en stor opgave i at sørge for, at de unge medarbejdere føler, at der sker en udvikling og at de ikke ender med at lave de samme ensformige arbejdsopgaver. Det kan postuleres, at hvis lederne var bedre til inden for det første år at have en opfølgende samtale med deres nyansatte unge medarbejdere, så ville de også nemmere kunne identificere områder, hvor den ansatte oplever at være utilfreds. På denne måde ville lederen kunne forhindre både en mulig nedgang i produktivitet grundet den manglende motivation samt undgå, at en medarbejder pludselig kommer og siger op. Dog er det vigtigt, at lederen ikke blot laver en almindelig “trivselssamtale”, men går i dybden med den enkelte medarbejders forventninger og fremtidsperspektiver. Konkret giver den tidligere ansatte et bud på, hvad Jobindex kan gøre bedre for at fastholde deres unge medarbejdere:

“Udvikling af medarbejdere helt sikkert. Fordi det nytter ikke noget at komme til møder og sige ja lige nu kan vi sgu ikke gøre så meget men fortsæt med det du gør lige nu, det gør du skide godt”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.101, afsnit 84)

Respondenten giver således udtryk for, at der mangler fokus på udvikling af de unge medarbejdere og hvordan Jobindex egentlig forsøger at holde opfølgende møder men uden succes, da outcomet af samtalen ikke er tilstrækkeligt og ej heller giver mulighed for udvikling hos den enkelte. Uddybende forklarer respondenteren:

“Ja det skal man virkelig [selv tage meget initiativ]. Altså jeg kender nogen inde i Jobindex som virkelig har kæmpet hårdt for at blive forfremmet og som faktisk er blevet det lovet, at det er kun lige en kort periode du skal være her og så skal du selvfølgelig være noget andet bagefter og så er der gået halvandet-to år”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.101, afsnit 90)

Dette citat understreger således argumentet om, at Jobindex ikke er skarpe nok på at få fulgt op på sine medarbejdere og tilmed er blevet lovet ting, som aldrig bliver en realitet og slet ikke hvis ikke medarbejderen selv sørger for hele tiden at presse på i forhold til at den lovede udvikling bliver til virkelighed. Igen understreger citatet hvordan det tidsmæssige perspektiv spiller en afgørende rolle. Medarbejderne føler, at de går i stå og mangler fremtidsperspektiver, når der er gået mere end et år. Forsøget fra Jobindex bliver derfor halvhjertet men konsekvenserne af det, er mærkbare.

Respondenten som endnu er ansat i Jobindex giver ligeledes udtryk for at være blevet lovet personlig udvikling og muligheder og ser disse som afgørende for sin fremtid i Jobindex:

“Jo altså så længe jeg ser mig selv blive udviklet og de muligheder jeg har fået præsenteret fra min leder, der føler jeg godt jeg kunne være her, nu ved jeg ikke med 25 år, men i hvert fald 10 år +”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.85, afsnit 49)

Ud fra dette citat, kan der dog argumenteres for, at medarbejderen ikke giver udtryk for, at det ikke er muligt, at den lovede udvikling og muligheder bliver en realitet, men at dette dog stadig er afgørende for, at respondenten kan se sig selv arbejde hos Jobindex mange år endnu.

Opsummerende kan det således postuleres, at måden hvorpå Jobindex oplever flygtigheden blandt deres unge medarbejdere er forskellig. På ledelsesniveau opleves flygtigheden hos én slet ikke som en reel problematik på trods af, at der indirekte har været opsigelser i den pågældende afdeling. Den anden leder synes at have bemærket tendensen men dog uden endnu at opleve det som et meget stort problem. Anderledes forholder det sig på medarbejderplan, hvor samtlige giver udtryk for at tendensen omkring flygtigheden blandt unge er en stor udfordring. Medarbejderne giver udtryk for hvordan, forskellige punkter er afgørende for, at de kan se sig selv blive i en og samme virksomhed i en længere tidsperiode. Således kan der argumenteres for, at der er et mismatch mellem ledernes opfattelse og medarbejdernes egen opfattelse af tendensen. Dette mismatch er afgørende at identificere, da der kan argumenteres for, at dette er første skridt mod en bedre indbyrdes forståelse af, hvordan virksomheder, og i dette tilfælde Jobindex, bedre kan fastholde deres yngre medarbejdere. Det næste skridt bliver at identificere og analysere, hvad der motiverer de unge medarbejdere i deres arbejde. Netop dette perspektiv vil blive behandlet i følgende analyseafsnit.

7.2 Hvad motiverer den unge medarbejder?

Motivation er noget der giver individer energi til på egen hånd at tage handling, og som beskæftiger sig med de valg, som det enkelte individ træffer i afgørelsen af sin målorienterede opførsel og som ligeledes er en persons intensitet, retning og vedholdenhed i sine bestræbelser efter et specifikt mål (Yusoff & Kian, 2013:99). Denne forståelse af dels hvad motivation er og dels hvilken betydning motivation har for en medarbejder, er afgørende for, hvorfor det er vigtigt i denne specialeafhandling at identificere hvilke motivationsfaktorer, der hos respondenterne opleves som værende mest vigtige. Som beskrevet og redegjort for indledningsvis i opgaven, har eksisterende empiri vist, at der tegner sig nogle mønstre af hvilke faktorer, de unge medarbejdere oplever som motiverende. Nogle af disse er; en god løn, føle sig involveret, respekteret, mere frihed, mulighed for avancering, meningsfulde arbejdsopgaver, hyppig kontakt med ledelsen samt en arbejdsplads som er både fleksibel og alsidig og som er sjov med fokus på fællesskab. Grundet disse eksisterende postulater, ønskede vi at udfordre disse gennem vores interviews og kunne på baggrund af dette, udarbejde skemaer hvor respondenterne rangerede vigtigheden af disse motivationsfaktorer.

Respondent 2

Faktor	Løn	Arbejdstider/ fleksibilitet	Personlig udvikling/ udfordringer	Mening i arbejdet	Medbestemmelse/ indflydelse	Forhold til leder/ ledelse
1 point			X			
2 point	X	X		X		X
3 point					X	
4 point						
5 point						

Tabel 5 (egen produktion)

Respondent 3

Faktor	Løn	Arbejdstider/ fleksibilitet	Personlig udvikling/ udfordringer	Mening i arbejdet	Medbestemmelse/ indflydelse	Forhold til leder/ ledelse
1 point				X		
2 point	X	X			X	X
3 point			X			
4 point						
5 point						

Tabel 6 (egen produktion)

Respondent 4

Faktor	Løn	Arbejdstider/ fleksibilitet	Personlig udvikling/ udfordringer	Mening i arbejdet	Medbestemmelse/ indflydelse	Forhold til leder/ ledelse
Point						
1 point			X	X	X	
2 point		X				
3 point						
4 point	X					X
5 point						

Tabel 7 (egen produktion)

Respondent 5

Faktor	Løn	Arbejdstider/ fleksibilitet	Personlig udvikling/ udfordringer	Mening i arbejdet	Medbestemmelse/ indflydelse	Forhold til leder/ ledelse
Point						
Ikke vigtigt						
Ved ikke	X					X
Vigtigt						
Meget vigtigt		X	X	X	X	

Tabel 8 (egen produktion)

Ovenstående rangeringer fra de forskellige respondenter giver en oversigt over, hvad der motiverer hver enkelt af de interviewede medarbejdere i Jobindex og vigtigheden af de forskellige motivationsfaktorer.

7.2.1 Løn

Som tabellerne viser, placerer respondenterne vigtigheden af løn som en motiverende faktor forskelligt. Den ene respondent adskiller sig lidt fra de andre ved at rangere løn, som en af de vigtigste motivationsfaktorer i arbejdet, da vi spurgte til, hvad der fik respondenterne til at søge nye veje og dermed søge mod Jobindex. Til følgende spørgsmål svarede respondenterne:

“Det var løn ... 100 %”

(Respondent 4, bilag 5.4: s.73, afsnit 50)

Endvidere understregede respondenterne vigtigheden af lønnen som en motiverende faktor, da der blev spurgte til, hvad der skulle til for at vedkommende kunne se en fremtid på mange år hos Jobindex:

“Altså mere i løn. Naturligvis”

(Respondent 4, bilag 5.4: s.73, afsnit 54)

Denne respondent har således rangeret løn som noget af det mest afgørende for at føle sig motiveret og på samme tid afgørende for at kunne forestille sig en fremtid hos Jobindex. Anderledes forholder det sig hos de to andre ansatte medarbejdere i jobindex. Den ene medarbejder giver udtryk for, at løn ikke er den mest afgørende motivationsfaktor, men dog alligevel har en relativ vigtig betydning. Respondenten forklarer dette således:

“Jeg har nu været her ved 2 årsskifte og man får altid en lidt højere løn, eller det har vi fået indtil videre, og det ville skulle fortsætte at de sætter pris på en med at så får man en lønforhøjelse hvert år. Fordi lønnen har stadig en rolle ... at de viser de sætter pris på mig måske i form af lønstigninger”

(Respondent 3, bilag 5.3: s.68, afsnit 103)

Det interessante ved denne udmelding er, at selvom respondenten, når der bliver spurgt ind til lønnen, faktisk giver udtryk for, at det fylder en del har vedkommende stadig rangeret løn relativt lavt i skemaet over motiverende faktorer. Der kan argumenteres for, at denne respondent ud fra rangeringen stemmer overens med Herzbergs kategorisering af løn, som en hygiejnefaktor og dermed en faktor, som ikke i sig selv er motiverende, men er en nødvendighed for, at medarbejderen ikke føler sig demotiveret. Omvendt kan der argumenteres for, at fordi medarbejderen i rangeringen ikke vægter løn som en afgørende faktor, heller ikke i virkeligheden selv er klar over hvilken betydning, det i bund og grund har for motivationen og tilfredsheden. På denne måde kan det postuleres, at Herzbergs forståelse af løns betydning udadtil passer på respondenten, men dog viser sig, at have en markant større indvirkning og betydning end hvad Herzberg tillægger det i sin teori. Netop denne mere kritiske tilgang til Herzbergs kategorisering af løn understøttes af medarbejderen, som uden tvivl tillægger løn en meget stor værdi og direkte går imod Herzbergs adskillelse i motiverende faktorer og hygiejnefaktorer. Argumentet herfor er, at respondenten giver udtryk for, at opleve lønnen som en yderst motiverende faktor, faktisk en af de vigtigste hvilket således ikke stemmer overens med Herzbergs forståelse om, at løn er vigtig for at en medarbejder ikke skal blive demotiveret, men omvendt ikke kan benyttes som en direkte motiverende faktor. Derfor kan der yderligere argumenteres for, at disse respondenters forhold til løn passer i forhold til den eksisterende empiri omkring den unge generation og deres krav og motivationer til arbejdsmarkedet.

Den ene respondent stemmer dog bedre overens med Herzbergs teoretiske udgangspunkt omkring løn. Respondenten giver udtryk for, at løn ikke har stor betydning for hverken motivationen eller er afgørende hvis vedkommende skulle søge nyt job. Respondenten forklarer sit synspunkt således:

“For mig er det ikke sådan, at når jeg skal have et nyt job eller, så er det ikke lønnen jeg tænker på ... selvfølgelig skal man jo have en hverdag og få det til at løbe rundt men så længe det dækker mit forbrug, eller det, jeg synes er i orden, så er det ikke noget jeg går op i løn. Det er noget, der kommer længere nede i faktorerne”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.80, afsnit 15)

Ud fra dette citat, kan der således argumenteres for, at denne respondent passer ind i Herzbergs teoriforståelse. Respondenten tillægger ikke løn en motiverende værdi, men ser det i langt højere grad som en ydre motivationsfaktor forstået således, at det selvfølgelig er vigtigt i den forstand, at lønnen skal kunne dække basale behov, men ikke at det derudover er en drivkraft i sig selv. På denne måde bliver lønnen for den respondent en hygiejnefaktor da den bevirker, at respondenterne ikke føler sig demotiveret, fordi lønnen er dækkende, men omvendt skaber den ikke motivation for den pågældende. Endvidere forklarer respondenterne, at selv ikke en lønforhøjelse ville være en motiverende faktor til at skifte væk fra Jobindex:

“Ej det er ikke besværet værd. Ikke hvis jeg sammenligner med Jobindex, med det jeg har nu. Så skal der mere til end bare en lille lønforhøjelse eller noget”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.81, afsnit 17)

Selvom pågældende respondent stemmer overens med Herzbergs teori, så giver respondenterne dog alligevel udtryk for måske at være lidt anderledes end mange andre unge på dette område, da der bliver spurgt ind til om denne forståelse af løn, ud fra respondenternes opfattelse, er gældende for et bredt udsnit af vedkommendes jævnaldrende:

“Nu tænker jeg lige på mine kammerater ... Og så tror jeg også lønnen spiller meget ind”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.93, afsnit 114)

Her kan der igen argumenteres for, at selvom denne respondent ikke selv oplever løn som en afgørende faktor, så anerkender vedkommende dog, at lønnen nok for mange unge har en afgørende rolle for motivationen i forhold til arbejde. Dermed giver respondenteren således udtryk for, at mange unge nok i virkeligheden passer godt ind i empiriens forståelse af, at løn er en afgørende motiverende faktor og et krav.

For at kunne forstå hvad der skal til for virksomheder og ledere for bedre at kunne fastholde deres unge medarbejdere, er det således interessant at analysere på, hvordan en leder opfatter løn i forhold til den unge medarbejder. Den interviewede afdelingsleder giver udtryk for ikke umiddelbart at mene, at løn har en afgørende rolle for den unge medarbejder:

“Jeg tror ikke at lønnen er altafgørende for at fastholde en medarbejder. Jeg tror, at glæde er vigtigere for et menneske end penge. Jeg tror, at det er vigtigere for en person at kunne komme glad på arbejde hver dag, og så måske tjene lidt mindre end alle mulige andre, end at komme på arbejde og synes, at det er forfærdeligt, men hive kassen”

(Respondent 2, bilag 5.2: s.48, afsnit 143)

Denne afdelingsleder opfatter således også løn som en hygiejnefaktor, og ikke en motiverende faktor, da vedkommende mener, at der er andre ting, som er langt vigtigere for motivationen i jobbet. Endvidere forklarer respondenteren tilmed, hvordan løn sågar slet ikke er en medvirkende faktor i forhold til fastholdelse af en ung medarbejder. Dette er interessant, da der kan argumenteres for, at denne afdelingsleder ikke har været i stand til at identificere, hvor vigtig lønnen faktisk er for de unge medarbejdere. Endvidere skal det pointeres, at de to medarbejdere, som vægtede løn højt i rangeringen begge er ansat under denne afdelingsleder. Der kan dermed argumenteres for, at det kan blive problematisk at fastholde de unge medarbejdere for pågældende afdelingsleder, om ikke andet, disse to medarbejdere set ud fra et lønmæssigt perspektiv.

På trods af at afdelingslederen ikke oplever løn som en afgørende faktor, giver vedkommende dog alligevel udtryk for at være bekendt med, at løn er noget, der bliver talt en del om:

“Jeg ved, at lønnen er noget der vægter anderledes for tiden. Det er noget, der bliver talt mere om nu. Det er jo klart, når man er provisionslønned, og der er ikke er lige så meget salg. Så...”

(Respondent 2, bilag 5.2: s.40, afsnit 43)

Selvom respondenten her giver udtryk for, at løn trods alt har en betydning slår vedkommende det dog hen med, at medarbejderne i pågældende afdeling hos Jobindex får en god løn:

“Altså, de får en god løn. Jeg vil sige i forhold til folk på deres alder i en anden salgsstilling får ikke den samme løn”

(Respondent 2, bilag 5.2: s.44, afsnit 84)

Yderligere forklarer salgslederen, hvordan de unge medarbejdere stiller anderledes krav end en ældre medarbejder fx ville gøre. Lederen er altså her bevidst om, at der er nogle krav fra de unge medarbejdere, som er afgørende for dem. Igen følger lederen dog mere Herzbergs forståelse af løn som en hygiejnefaktor, men tilføjer dog stadig, at de unge skal have en fed løn:

“De stiller anderledes krav. Den ældre medarbejder, som har styr på sin økonomi, sit hus og sin familie og, de vil have nogle andre ting. De vil have en større fleksibilitet i for eksempel, det her med at hente børn og. De tænker måske lidt mere langsigtet ... De vil selvfølgelig forhandle mere. En yngre medarbejder, som ikke er fastlåst i det her med hus og børn og sådan noget, tænker nogle andre ting. Altså, de tænker mere sådan, ihvertfald ude hos mig er det sådan, at der skal være en fredagsbar. Der skal være en god fed løn, men vi diskuterer det ikke i samme grad”

(Respondent 2, bilag 5.2: s.54, afsnit 184)

Ud fra dette citat kan der argumenteres for, at lederen er tvetydig i sin holdning omkring hvilken indflydelse løn har på motivationen. På den ene side mener lederen, at de unge skal have en “fed” løn, underforstået, at ellers er det ikke interessant for dem, mens lederen på samme tid giver udtryk for, at det ikke er afgørende og ligefrem ikke noget der hverken bliver eller bør blive diskuteret, da de unge medarbejdere har andre prioriteter som fx en fredagsbar. Igen kan der argumenteres for, at selvom denne salgsleder, som nævnt i foregående afsnit, ikke har oplevet nogle medarbejdere sige op, kan der dog argumenteres for, at lederen er bevidst om, at når medarbejderne bliver ældre, vil de stille større krav til lønnen, som således vil blive en motivationsfaktor. Det interessante ved dette er, at det kan postuleres, at denne salgsleder synes at kunne “slippe” for løndiskussionen, da lederen kan

nøjes med at arrangere fredagsbarer og lignende. Dog kan der således argumenteres for, at dette blandt andet er en grund til at medarbejderne i denne afdeling søger videre, når de bliver lidt ældre, fordi de dermed ikke længere oplever, at en fredagsbar kan "gøre op for" en lavere løn.

Bestyrelsesmedlemmet hos Jobindex oplever også det med om løn er en hygiejnefaktor eller en motivationsfaktor som værende individuelt fra medarbejder til medarbejder, som vores unge respondenter også giver udtryk for. Bestyrelsesmedlemmet forklarer det således:

"I rekrutterings verdenen, der har jeg alle tider siddet til sidst med 2-3 kandidater og der har man jo snakket om så få penge, at man tænker, at det kan da umuligt være. Du har lige siddet og fortalt mig om purpose og meningsfuldhed og så kæmper om 2000 kr. om måneden. Men det har jeg da oplevet. Selvfølgelig har løn en betydning. Men jeg tror virkelig, at det er individuelt"

(Respondent 7, bilag 5.7: s.112, afsnit 43)

Endvidere forklarer vedkommende, set ud fra Corona krisen, hvorfor løn af nogen kan opleves som en motivationsfaktor og hvorfor det måske netop hos mange unge medarbejdere ikke blot er en hygiejnefaktor, som Herzberg foreskriver det:

"Så det er jo alt sammen en relativ betragtning og jo yngre du er, jo mindre i løn får du er der grund til at antage. Så det har da en betydning. Og man ved også godt, at der er en accelerator der, indtil man kommer op på de her beløb, hvor det altså er mindre vigtigt ikke. Altså så er man kommet op og er blevet 35-37 og så kan det være, at man har 67.000 i løn og så kan det være ligemeget, om man har 67 eller 65. Men hvis man er en lille familie med udgifter, så er der altså forskel på 30 og 33"

(Respondent 7, bilag 5.7: s.113, afsnit 46)

Denne respondents syn på løns betydning for den unge medarbejder er yderst interessant, da der kan argumenteres for, at vedkommende har meget erfaring omkring unges syn på løn i rekrutteringsbranchen. Respondenten fremlægger en argumentation for hvorfor, at løn hos unge medarbejdere kan betragtes som en motivationsfaktor og dermed bakker op om empiriens udsagn om unge medarbejders krav på en god løn. På samme tid kan der dog argumenteres for, at respondenteren også mener, at det er individuelt hvordan den unge medarbejder oplever løn i forhold til motivation og dermed også understøtter Herzbergs kategorisering omkring løn som en hygiejnefaktor.

Opsummerende kan det således postuleres, at der til en hvis grad er uenighed om præcis hvilken rolle løn har for de unge medarbejdere. Mens det for nogle medarbejdere klart bliver defineret som en motivationsfaktor læner andre sig mere mod løn som en hygiejnefaktor. Ligeledes kan der argumenteres for, at lederne ikke er bevidste om, eller i hvert fald ikke vil anerkende, hvor stor en betydning lønnen har for mange unge medarbejdere. Dog kan det postuleres, at fordi der ikke er fuldstændig enighed blandt hverken medarbejdere, ledere og eksperter om betydningen heraf, kan det være svært for ledere at identificere for hvilke medarbejdere løn opleves som en motivationsfaktor og for hvem det blot er en hygiejnefaktor. Dog kan der argumenteres for, at der i denne undersøgelse er en overvægt af respondenter, som giver udtryk for, at løn er en indre motivationsfaktor og således bakker op om empirien snarere end Herzberg forståelse af løns betydning.

7.2.2 Flexibilitet

Når det kommer til arbejdstider, og i særdeleshed flexibilitet, rangerer alle respondenter sig ens på nær én. Som det fremgår af skemaerne, har 4 ud af 5 respondenter givet flexibilitet 2 point, mens 1 respondent har rangeret dette som værende en meget vigtig motivationsfaktor.

Respondenten, som rangerede flexibilitet som en meget vigtig motivationsfaktor beskriver dette således:

“Jeg vil sige det er meget vigtigt. Før i tiden var det ikke, men nu hvor man er flyttet hjemmefra og har sin egen hverdag synes jeg, det er meget rart, at man kan styre lidt selv, hvornår man møder ind, hvornår arbejder du og sådan noget. Så nu vil jeg sige, det er vigtigt.”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.80, afsnit 11)

Flexibilitet beskriver Herzberg som en hygiejnefaktor, som udgør rammerne for arbejdets udførelse og flexibiliteten kan give en opfattelse af stabilitet af arbejdspladsen. På den ene side kan der argumenteres for, at denne respondent er enig i, at flexibilitet kan opleves som en hygiejnefaktor, når medarbejderne er meget unge, og hvor der ikke er mange praktiske opgaver og lignende. På den anden side kan der argumenteres for, at respondenterne afviger

fra Herzbergs teori, fordi vedkommende placerer fleksibilitet som en vigtig og afgørende del af motivationen i jobbet, som kan skabe frihed for medarbejderen. Dermed kan det postuleres, at det for respondenten selv er en motivationsfaktor, som skaber en større motivation i arbejdet. Endvidere forklarer samme respondent, hvordan fleksibiliteten kan ses som en vigtig faktor i forhold til fastholdelse af unge medarbejdere generelt:

“... fleksibilitet fordi jeg tror unge mennesker, eller ikke kunne mennesker, men den tid vi lever i i dag, så er det vigtigt at være fleksibel. Jeg tror, du kan bedre holde på dine medarbejdere, hvis de lidt kan styre deres hverdag. De har stadig 8 timer, men du kan rykke dem lidt. 2 timer her, en times pause og så 5 timer mere og den anden dag kan du gøre det omvendt”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.92, afsnit 106)

Ud fra dette citat, kan der argumenteres for, at respondenten, ligesom empirien foreskriver det, også oplever fleksibilitet som et krav og en afgørende faktor hos unge medarbejdere og ligeledes vigtig i forståelsen af, hvad der skal til for, at kunne fastholde unge medarbejdere. Dette understreger således, at Herzbergs postulat af, at fleksibilitet blot er en hygiejnefaktor ikke stemmer overens med, hvad empirien mener samt hvordan, pågældende respondent oplever fleksibilitetens motiverende rolle. Dog kan der argumenteres for, at fordi fleksibiliteten er til stede i Jobindex, bliver medarbejderne ikke demotiverede, da fleksibilitet vil være en nødvendig faktor ifølge Herzberg, selvom det i sig selv ikke kan motivere medarbejderen.

Den tidligere ansatte medarbejder i Jobindex oplever også fleksibilitet som en afgørende motivationsfaktor og tilslutter sig således samme holdning:

“Ja det gør det meget. Det har meget at sige, at man ikke bare kører 8-16, men at man nogle dage kan møde klokken 9 og gå klokken 5. Nu arbejder jeg mere end 37 timer i det nye job, men så er der også nogle dage, hvor jeg kan gå klokken 3 i stedet for, for så har jeg arbejdet rigtig meget i løbet af ugen. Så der er helt sikkert noget fleksibilitet der.”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.103, afsnit 102)

Selvom denne respondent ikke fremgår i skematiseringen, kan der argumenteres for, ud fra citatet, at vedkommende også placerer fleksibilitet højt i sit arbejde. Således kan der igen argumenteres for, at respondenten understøtter empiriens udsagn omkring fleksibilitet og dermed ikke oplever fleksibilitet i arbejdet som en hygiejnefaktor, som Herzberg foreskriver

det. Lederne i Jobindex er ligeledes opmærksomme på fleksibilitetens betydning i arbejdet, hvor afdelingslederen beskriver fleksibilitet hos den unge medarbejder på følgende måde:

“Der skal være en fleksibilitet, men den fleksibilitet er måske ikke så meget om, hvornår du må komme og gå, den er måske mere, når du er på arbejdspladsen”

(Respondent 2, bilag 5.2: s.54, afsnit 184)

Afdelingslederen har rangeret fleksibilitet med 2 point i skemaet hvilket betyder, at respondenterne tillægger fleksibiliteten en betydning, men ikke at det er en afgørende faktor for medarbejderne. Dermed oplever afdelingslederen vigtigheden af fleksibilitet anderledes end de to respondenter, som vægter det meget højt men placerer sig omvendt pointmæssigt, som de to andre medarbejdere, som desuden er ansat under pågældende afdelingsleder. Der kan således argumenteres for, at afdelingslederen også oplever fleksibilitet som værende blot en nødvendighed og således en hygiejnefaktor som Herzberg ligeledes argumenterer for. Desuden kan det således postuleres, at selvom empirien anser fleksibilitet som et krav fra den unge medarbejder, er dette ikke oplevelsen hos pågældende afdelingsleder, hvilket også bakkes op fra de to medarbejdere i afdelingslederen afdeling qua den ens point rangering.

Bestyrelsesmedlemmet i Jobindex beskriver også fleksibilitet som en vigtig faktor og kobler det endda sammen med tillid til medarbejderen:

“Altså, at stole på individet, og stole på individet på den måde, at man siger, jamen, hvordan du tilrettelægger din hverdag. Altså, det må du selv finde ud af. Så, jeg stoler på, at hvis du en dag går kl 15, så stoler jeg sådan set på, at du logger på kl. 21, fordi det du skulle mellem 15 og 17, jamen det var jo bare at skulle tæske en masse emails igennem, og det havde ikke den store betydning, om du ventede i 4 timer med det. Til Gengæld havde det kæmpe værdi for dig, at have den fleksibilitet, at du kunne køre kl. 15, fordi der var der noget, der var ret vigtig for dig”

(Respondent 7, bilag 5.7: s.125, afsnit 144)

Respondenten beskriver således, hvordan der er en tæt kobling mellem fleksibilitet og tillid og beskriver endvidere hvordan det kan være værdiskabende for en medarbejder. Der kan derfor argumenteres for at viser fleksibilitet som en hygiejnefaktor, da værdiskabende faktorer kan postuleres at have en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet.

Rekrutteringsdirektøren oplever også fleksibilitet og fleksible rammer som en vigtig del af arbejdet og især hos de unge, som er vant til frie rammer og det med at kunne navigere og benytte "onlineuniversitet" i høj grad. Denne respondent har dog gjort sig yderligere tanker og overvejelser omkring fleksibilitetens indvirkning. Respondenten forklarer sin forståelse af fleksibilitet således:

"og så er det rigtig meget med, at der er så fleksible rammer som overhovedet muligt hvis ud fra den præmis at din forretning stadig kan fungere. Det bliver rigtig spændende at se det her, når vi kommer tilbage fra alt det her med corona for i januar/februar sagde jeg til min HR-partner, at jeg godt kunne tænke mig, at hun lavede en undersøgelse og spurgte ud i alle afdelingerne og salgsafdelinger hvor mange af vores kundemøder, som var digitale og kørte på video eller teams, som vi gør her, fordi så kunne vi jo køre noget tilrettelæggelse og træning, som vi kunne lære organisationen at bruge det her værktøj og så gik der 48 timer og så sad vi alle sammen hjemmefra og var på online og det hele kørte ... men det der bliver interessant nu er, om vi som mennesker og som organisationer falder tilbage til det vi plejer at gøre, eller om vi faktisk omfavner det, vi kan bruge af det her og så bruger det. Også i forhold til de unge generationer, for de har jo været vant til at få fjernundervisning og gjort det nogle steder i forvejen og alt muligt andet online og hvis du så kommer ind på en arbejdsplads, hvor der er et krav om, at du skal sidde derinde fra 8-16 fordi det siger vi, det kan jo godt være, der er en grund til, at du skal sidde der fra 8-16, men hvis der ikke er en grund til det, hvorfor skal du så egentlig gøre det. Der tror jeg bare, det er vand på den der mølle med, at de unge generationer er vant til frihed og fleksibilitet og køre ting online og alt muligt andet og det kan sagtens fungere, så hvem er det der skal tilpasse sig som organisation eller som organisme. Er det dem eller virksomhederne? ... Og så er der selvfølgelig det forhold, at det kan være på bekostning af noget kultur og noget sammenhæng og andet hvis alle sidder hjemme, så det bliver nok et mix tror jeg. Men forhåbentlig kommer der til at ske noget"

(Respondent 1, bilag 5.1: s.35, afsnit 42)

Der kan argumenteres for, at rekrutteringsdirektøren har gjort sig mange overvejelser i forbindelse med fleksibilitet i arbejdet. Som respondenteren også selv nævner det, kan den unge medarbejder sagtens håndtere at arbejde fleksibelt, da dette ikke er hverken nyt eller unaturligt for den unge medarbejder. Det kan således ses som en stor mulighed for virksomheder, at have stort fokus på fleksibiliteten, da kriser som netop Corona er et tydeligt eksempel på, hvorfor fleksibilitet kan have afgørende betydning, som det også beskrives i

citatet. Dette er ikke blot for medarbejdernes tilfredshed, men i det hele taget for virksomhedens evne til at kunne håndtere forskellige udfordringer og kriser. Der kan derfor argumenteres for, som respondenterne også giver udtryk for, at det giver anledning til refleksioner over, hvorvidt det er den unge medarbejder, der skal tilpasse sig arbejdsmarkedet eller omvendt. Desuden giver dette anledning til at reflektere over hvorvidt, det i virkeligheden er arbejdsmarkedet, og dermed virksomhederne, som kræver fleksible medarbejdere og ikke unge medarbejdere, som kræver fleksibilitet hvor den unge medarbejder, vil være det perfekte match på det punkt for arbejdsmarkedet.

Opsummerende kan der argumenteres for, at fleksibilitet er en faktor, som kan være svær at "definere". På den ene side kan der argumenteres for, at Herzbergs forståelse af fleksibilitet som en hygiejnefaktor giver mening i denne case, da alle respondenter giver udtryk for, at fleksibilitet er en nødvendighed og dermed er medvirkende til at undgå demotiverede medarbejdere. På den anden side giver nogle af medarbejderne udtryk for, at fleksibilitet er meget vigtigt for dem, hvorfor der således kan argumenteres for, at fleksibilitet ikke blot kan kategoriseres som en hygiejnefaktor men derimod en motivationsfaktor, Desuden kan der argumenteres for, at empirien til dels har ret i, at unge medarbejdere kræver fleksibilitet, da denne faktor er en som både ledere og medarbejdere er yderst bevidste om. Dog som det blev fremført, kan der reflekteres over hvorvidt det er de unge medarbejdere der stiller krav om fleksibilitet eller om det i virkeligheden er arbejdsmarkedets kontinuerlige forandring der gør, at arbejdsmarkedet kræver fleksible individer.

7.2.3 Personlig udvikling og udfordringer

Nuværende empiri omkring de unge generationer påpeger, at de unge har en forventning om, at deres faglige og personlige udvikling er i fokus. Ligeledes fremhæves det, at de unge forventer mere feedback, da de betragter det som en væsentlig del af deres udvikling (Spuur & Toftbjerg, 2020:20).

Den ene respondent forklarer hvordan, udvikling er meget vigtig for at vedkommende skal føle, at jobbet giver mening samt skal føle sig engageret i sit arbejde:

“Ja altså det ligger højt for mig, hvis jeg skal finde et nyt job, hvordan min udvikling bliver. Får jeg noget ud af at være her, hvis jeg skal investere min tid i det. Så det betyder meget for mig. Så jeg vil sige, som jeg kan se nu, så synes jeg, der er muligheder. Nu kan man sige, vi er gået lidt i stå pga. krisen her men ellers så synes jeg, vi var på vej til at få nogle

gode muligheder for at udvikle os især os fuldtidsansatte. Men det er som sagt gået lidt i stå pga. krisen her. Jeg håber det kommer”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.82, afsnit 29)

Respondenten forklarer her hvordan udvikling er afgørende for hvorvidt, medarbejderen kan se sig selv i jobbet. Citatet understreger, at udvikling er prioriteret så højt, at vedkommende specifikt er opmærksom på hvor stort et fokus, der er på personlig udvikling før et job overhovedet vil have interesse. I forhold til udvikling og hvordan dette fx kunne komme til udtryk forklarer samme respondent således:

“Det kan være lidt forskelligt. Det kan både være få lidt flere ting på krogen, altså du kan lære lidt om områder, men det kan også være stillingsmæssigt at stige i hierarkiet på den lange bane, så du ved, om du har en fremtid i virksomheden, eller er du egentlig bare en der passer et 8 til 16 job”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.83, afsnit 39)

Respondenten sætter således ord på, hvad det er, vedkommende forestiller sig med udvikling i form af nye og flere arbejdsopgaver, som kan føre videre til en mulig avancering således, at der er en fremtid i virksomheden og man ikke blot går på arbejde fem dage om ugen og laver de samme opgaver hver dag. Respondenten fortæller endvidere, at udvikling er den mest motiverende faktor for at blive i et job:

“Så er det helt klart personlig udvikling. Det er det jeg vægter allermest”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.83, afsnit 37)

Det er dog ikke kun denne medarbejder, som oplever udvikling som en afgørende del af det at blive i et job i længere tid. Således forklarer en medarbejder fra salgsafdelingen, at vedkommende i rangeringen ikke har givet flest point i udvikling som motiverende faktor, men at dette dog ikke betyder, at det ikke har nogen betydning:

“Det er ikke fordi, at grundet jeg kun ligger 1 point på personlig udvikling, så det ikke fordi jeg ikke går op i det ... selvfølgelig ville det være trøls hvis man bare blev her [samme stilling]”

(Respondent 4, bilag 5.4: s.74, afsnit 63)

Også på ledelsesniveau er man klar over vigtigheden af udviklingen af medarbejderne. I citatet nedenfor kan det analyseres, at lederen er bevidst om at udfordre de unges motivation ved at ændre og fokusere på den faglige udvikling i arbejdet. På denne måde formår afdelingslederen også at tilgodese deres motivationsfaktor, så de unge stilles tilfredse. Afdelingslederen forklarer dette således:

“Det er faglig udvikling. Vores afdelinger var sat lidt anderledes sammen dengang end den er nu, så der sad de primært med helt nye kunder, dvs. virksomheder, der ikke har brugt Jobindex før. Og der kan man godt begynde at tænke efter nogle år, okay nu har jeg ligesom prøvet det her. Så de har bare behov for at prøve noget andet. Altså, at prøve at udvikle sig ved at sidde med en fast kunde og følge som f.eks., som vi så gør derude nu. Altså, det blev simpelthen kedsommeligt for dem at lave det samme arbejde, selvom det er godt for mange mennesker”

(Respondent 2, bilag 5.2: s.47, afsnit 129)

Tilfredsheden underbygges også af holdningen fra en af afdelingslederens ansatte, respondent 3, som fortæller at vedkommende i sin korte tid i Jobindex har fået en masse udvikling:

“Jeg startede faktisk i “jagt” i tre måneder i prøveperioden og kom så over i “rådgivning” og var der i hele år 2019 og nu har jeg så været i min nuværende afdeling “optimering” i hele 2020.”

(Respondent 3, Bilag 5.3: s.59, afsnit 9)

Selvom der kan argumenteres for, at der fra ledelsesniveau er fokus på, at det er vigtigt, at medarbejderne skal udvikle sig for ikke at komme til at kede sig, giver den tidligere ansatte hos Jobindex dog udtryk for, at Jobindex har svært ved at holde niveauet højt, når det kommer til hele tiden at udvikle sine medarbejdere:

“Jamen i starten var det udfordrende, man ligesom kunne have en lille smule mål at gå efter, men det var så ikke rigtig alligevel”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.94, afsnit 18)

Respondenten forklarer endvidere, hvordan det er en meget vigtig forudsætning at blive udfordret for at forblive motiveret i jobbet men at det ikke nødvendigvis behøver at være nye udfordringer, men at der er nogle mål at gå efter som kan skabe motivationen:

“Ja det er det [vigtigt]. Jeg skal udfordres”

og

“Det behøver ikke være nye men det skal bare være sådan at der er noget man skal leve op til eller et eller andet”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.95, afsnit 24 & 26)

Faktisk beskriver respondenterne, at udvikling er så vigtig og afgørende en del af jobbet for at forblive motiveret og dermed forblive i jobbet. Hvis ikke udviklingen er til stede, risikeres det, at jobbet bliver for rutinepræget og motivationen dermed falder.

“Nej altså det skal ikke blive for meget rutine og det samme og det samme og det samme.

Altså det bliver sådan lidt fabriksarbejde vi sad og lavede i matchteamet, fordi man bare kører en annonce og tager den næste.”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.95, afsnit 28)

I vores indsamlede empiri påpeges det endvidere, trods mindre rangerede point hos enkelte interviewpersoner, at faglig og personlig udvikling er afgørende for virksomhederne at have fokus på, hvis de vil forsøge at fastholde deres medarbejdere. Faktisk, beskrives udvikling som så afgørende for de unge medarbejdere, at det vil risikeres, at de vil sige op, såfremt at denne faktor ikke tilgodeses i jobbet:

“Det var helt sikkert, at der ikke var nok udfordringer og at jeg kunne få meget mere ansvar, der hvor jeg sidder nu. Fordi det er noget helt andet jeg sidder og laver”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.95, afsnit 30)

Rekrutteringsdirektøren giver også udtryk for, at personlig udvikling er noget der fylder meget hos de unge medarbejdere. Dog argumenterer respondenterne for, at for nogle medarbejdere kan udvikling kun ske gennem kurser, som ikke nødvendigvis bidrager med

meget på det arbejdsmæssige plan men mere som lidt fornyelse og mulig inspiration til den enkelte:

“Og der oplever jeg, og det er sgu nok også et, det synes jeg ikke kun er de unge, men det er lidt ligesom om at hvis du skal udvikle dig, så skal det foregå på et kursuscenter ... Det jeg mener med det er, at der skal være formuleret et skarpt formål med udviklingen, for jeg har ikke noget problem med at sende folk på et kursus, hvis vi er åbne og enige omkring, at det bare er for at stimulere mig, altså det er ikke fordi, jeg kan gå hjem og bruge det som sådan i en arbejdsproces, men som menneske har jeg brug for lige at kaste et eller andet på og blive inspireret til det eller tage til det her foredrag, fint så gør det”

(Respondent 1, bilag 5.1: s.29, afsnit 28)

Der kan argumenteres for, at selvom rekrutteringsdirektøren anderkender vigtigheden af udvikling som en motiverende faktor, forholder vedkommende sig dog mere kritisk til hvordan denne udvikling opnås. Derfor har direktøren forsøgt sig med nye tiltag i form af samtale hvor medarbejderen ved hjælp af sit CV kan se den udvikling illustreret, som personen har gennemgået for på den måde at undgå, at medarbejderne ikke føler de udvikler sig, når de i virkeligheden gør det:

“...men at når lederne har de her 1 til 1 møder med deres medarbejdere (det har de typisk 1 gang om måneden), så hvert kvartal har medarbejderne deres CV med fordi så kan vi sætte os ned og se på, hvad det er du har lavet de sidste 3 måneder.

(Respondent 1, bilag 5.1: s.29, afsnit 28)

Der kan argumenteres for, at grundet rekrutteringsdirektørens opfattelse af, at kurser kan virke overfødelige vil nogle medarbejdere føle, at deres faglige og personlige udvikling ikke tilfredsstilles. Den tidligere ansatte hos Jobindex forklarer således, hvordan uddannelse og kurser ikke var noget, der blev tilbudt eller vægtet meget hos Jobindex:

“Det var der sgu heller ikke noget af i Jobindex”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.101, afsnit 88)

Løbende faglig og personlig udvikling, og udfordrende arbejde, er nemlig en motivationsfaktor som kan være afgørende for at udvikle en medarbejders motivation og dennes evne til at dygtiggøre sig. Motivationsfaktoren er ud fra et lederperspektiv vigtigt at hjælpe medarbejderen med at forstå, da hjælp til at opfylde den motivationsfaktor giver

medarbejderens indflydelse og højere kapacitet til at udføre arbejdet. Der kan argumenteres for, at dette på sigt vil give en mere tilfreds medarbejder, der kan bidrage mere til virksomheden. Kravet fra unge medarbejdere, til løbende læring samt faglig og personlig udvikling, kan ses som et udtryk for, at de unge generationer har urealistiske forventninger vedrørende ønsker om forfremmelse. Bestyrelsesmedlem hos Jobindex udtaler følgende:

“Jeg har også oplevet en langt større utålmodighed. Jeg kan tage et helt konkret eksempel fra “gamle dage”. Hvis en konsulent klarede sig godt, så kom de ikke med det samme op og sagde til direktøren, at nu ville de være teamchef. Det gjorde de altså ikke inden for de første 2 år. Det gjorde de måske efter 4 år og spurgte så hvad med mig? Og der har jeg bare praktisk set, at der er kommet folk ind, som har gjort det ok og så efter halvandet år har spurgt hvad med mig? Hvad er karriereplanen? Hvad skal der nu ske? Hvor skal jeg hen? Og så har man sagt hov. Altså du gør det okay, men gør dig nu endnu bedre og så er svaret, jamen så må jeg finde et andet sted.”

(Respondent 7, Bilag 5.7: s.108, afsnit 25)

I forhold til respondent 7's eget synspunkt, står dette lidt i kontrast til respondent 5, hvis holdning er:

“Altså så længe jeg ser mig selv blive udviklet og de muligheder der bliver præsenteret fra min leder, kan identificeres med mine ønsker, så føler jeg godt, at jeg kunne blive i Jobindex. Måske ikke 25 år, men i hvert fald 10 år.”

(Respondent 5, Bilag 5.5: s.85, afsnit 49).

Det kan derfor antages, at tålmodigheden hos unge er afhængig af, hvilke udviklingsmuligheder der præsenteres. Det kan derfor påstås, at hvis udviklingsmulighederne er gode nok, så vil behovet for en hurtigt forfremmelse hos den unge medarbejder blive mindsket.

Opsummerende kan det således postuleres, at selvom der kan være en smule uenighed om præcis hvordan udvikling skal foregå, er alle respondenter dog enige om, at udvikling er en yderst motiverende og afgørende faktor for at kunne fastholde unge medarbejdere. På denne måde kan der således argumenteres for, at alle respondenter oplever udvikling som en motiverende og dermed en motivationsfaktor som Herzberg ligeledes kategoriserer det. Der kan endvidere argumenteres for, at hvis hygiejnefaktorerne er dækket på tilfredsstillende

niveau, vil udvikling som motivationsfaktor, have afgørende betydning for hvorvidt en virksomhed har mulighed for at fastholde sin unge medarbejdere som Herzberg også beskriver det i sin teoriramme. Det må derfor påstås, at være meget vigtigt for virksomheder, og i dette tilfælde Jobindex, at identificere hvad udvikling er for den enkelte medarbejder samt hvordan denne udvikling kan stimuleres. Hvis ikke dette sker kan konsekvensen være, som påvist i dette afsnit, at medarbejdere søger nye veje hvor kravene om blandt andet udfordring bliver imødekommet på bedre vis. Endvidere skal det pointeres, at denne identifikation skal ske indenfor en relativ kort tidsperiode, da flere af respondenter giver udtryk for at opleve rutinerne og mangel på udvikling efter det første år. Yderligere kan der argumenteres for, at både empiri, teori og interviewede respondenter alle stemmer overens omkring vigtigheden og betydningen af udviklingen for unge medarbejdere netop fordi empirien også beskriver hvordan, unge medarbejdere kræver udvikling i deres arbejde.

7.2.4 Mening i arbejdet

Ud fra vores interviews med de ansatte i Jobindex, har vi kunnet analysere os frem til, at *mening i arbejdet* betragtes som en motiverende faktor, som også ifølge Herzberg er en motivationsfaktor. På trods af at vores respondenter kategoriseres som unge inden for samme aldersinterval, så har de forskellige holdninger til hvorvidt *mening i arbejdet* er en motiverende faktor. For den unge generation handler mening i arbejdet om, at kunne forene deres personlige følelse af positivitet med deres arbejdsplads, kolleger og arbejdsopgaver. For de unge skal mening og spændende udfordrende opgaver være til stede fra dag ét (Bévórt et al., 2018: 132). Mening kan også betragtes som værende noget virksomheden gør godt i en bredere forstand, hvilket også relaterer sig til Jobindex samfundsmæssige arbejdsindsats i at skaffe mennesker jobs. I forhold til den samfundsmæssige indsats i arbejdsopgaverne der giver mening udtaler en ansat i Jobindex for eksempel at:

“Jeg synes der er en god mening, i det jeg laver, fordi det at skaffe nogle et nyt arbejde synes jeg giver rigtig god mening. Men for at være helt ærlig, så er jeg sælger og lidt ligeglad med hvad det er, jeg skal sælge.”

(Respondent 4, bilag: 5.4: s.75, afsnit 76)

Det kan således ud fra citatet argumenteres for, at denne respondent betragter sig selv som en sælger, hvis ypperste mål er at sælge. Yderligere giver informanten udtryk for ikke at gå op i hvad der skal sælges men blot, at der skal sælges. Denne forståelse underbygges også af respondentens rangering i skemaet hvor det kan ses, at respondenteren kun har afgivet

mening i arbejdet med 1 point. Altså vægter informanten ikke denne motivationsfaktor som værende særlig afgørende i sit arbejde. Dermed ikke sagt at vedkommende ikke kunne motiveres af mening i jobbet, hvis den rigtige mening opstod. På denne måde underbygger respondenter faktisk Herzbergs to-faktor teori, som hævder, at mening i arbejdet er en motiverende faktor, som ikke demotiverer ved sit fravær, men kun yderligere kan motivere. Respondenten nævner dog selv, at denne faktor ikke er vigtig for vedkommende. Det er derfor svært definitivt at bekræfte, at respondenter faktisk ville kunne blive motiveret af denne faktor.

I rangeringen af de motiverende faktorer kan vi dog se, at de andre adspurgte interviewpersoner rangerer mening i arbejdet relativt højt. Den ene medarbejder fra matchafdelingen beretter, at det er vigtigt at arbejdsopgaverne giver mening. Respondent 5 forklarer at:

“det er meget vigtigt for mig. Det skal være noget jeg føler der giver mening, ellers så synes jeg bare ikke der er nogen grund til at sidde og lave det. Der er så meget andet jeg kan lave så.”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.90, afsnit 90)

Her tydeliggøres det således, at denne respondent i langt højere grad “følger” Herzbergs forståelse omkring hvordan mening i arbejdet er en motivationsfaktor som motiverer den unge medarbejder. Der kan således argumenteres for, at Jobindex kunne risikere at en medarbejder som denne respondent kunne overveje at søge nye veje, hvis ikke denne motivationsfaktor blev tilgodeset i arbejdet. Den kan derfor i nogle tilfælde agere som en slags skjult hygieinefaktor. Endvidere understøtter denne respondents forståelse af hvilken betydning mening har for motivationen i jobbet også empiriens udsagn omkring, at unge i dag kræver, at der er en mening med det arbejde der udføres.

Det kan ud fra empiri og ovenstående citat postuleres, at mening i arbejdet betyder meget for den unge generation. Når de unge medarbejdere oplever et større formål med deres arbejdsopgaver og en eventuel sammenhæng med deres indre værdier, oplever de også en tilfredsstillelse og at deres arbejdsopgaver dermed bliver meningsfulde. Når den ansatte i matchafdelingen fortæller, at mening er vigtig, kan det tolkes, at informanten i fremtiden gerne fortsat vil have et arbejde som er meningsgivende og som bevirker, at vedkommende

er glad, hvilket kan være en motivation, der er blevet forstærket af at have meningsfulde arbejdsopgaver i Jobindex. Dette forklares således:

“Det er fordi jeg forventer, jeg har den videreudvikling, jeg har og at jeg har et “end game” og at når jeg engang bliver voksen, som jeg plejer at sige, så laver jeg det, jeg gerne vil og er glad.”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.91, afsnit 96)

Denne forståelse af mening i arbejdet bakker den tidligere ansatte op omkring som forklarer hvordan det at hjælpe andre med at finde job og dermed skabe glæde hos andre er medvirkende til at skabe en glæde og mening i arbejdet:

“Det er også det, der motiverer mig. Nu har jeg fx lige talt med en konsulent som ikke havde noget at lave, så jeg siger til hende lad os lige prøve at kigge på dit CV og få styr på det og nu har hun lige fået noget at lave i dag. Så det er sgu fedt. Og jeg kan se hun er blevet solgt til en af vores kunder så det er sgu fedt”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.104, afsnit 110)

Respondenten siger direkte hvordan meningen er motiverende for arbejdet hvilket igen understøtter Herzbergs kategorisering af mening i arbejdet som en motivationsfaktor og viser yderligere, at empiriens analysering af vigtigheden for mening i arbejdet er udslagsgivende for unges engagement i arbejdet. Denne form for meningsdannelse i arbejdet er rekrutteringsdirektøren ligeledes bevidst om og forklarer hvordan det arbejde der udføres i Jobindex bunder i dels en samfundsmæssige opgave men også i en opgave som befinder sig på individniveau:

“Det vi laver, er en stor samfundsmæssig opgave både for samfundet, men også for det enkelte individ, altså for kandidaten som får et arbejde, men også for virksomheder hvis de ikke kan finde en it-medarbejder de skal bruge, så kan de ikke levere deres løsninger og sælge til deres kunder og så kan de ikke skabe arbejdspladser.”

(Respondent 1, bilag 5.1: s.35, afsnit 42)

Der kan argumenteres for, at fordi direktøren oplever arbejdet som særdeles meningsskabende er dette også en værdi, og dermed en motiverende faktor, der gennemsyrrer organisationen hvor de fleste ansatte, vil opleve at dele samme holdning. Dog kan der på den anden side argumenteres for, at det aldrig vil være muligt for en virksomhed

at skabe et fuldkommen ens værdisæt hos alle ansatte hvorfor nogle, som den ene respondent i denne afhandling, ikke oplever at dele samme værdi. Det er derfor også værd at bemærke, at lederen i salgsafdelingen ikke vurderer, at mening i arbejdet er vigtigt for de ansatte, hvor det af skemaet kan ses, at lederen placerer mening med 2 point mens de ansatte blot giver denne motivationsfaktor 1 point. Der kan således argumenteres for, at fordi lederen ikke er bevidst om, ifølge Herzberg, hvordan mening i arbejdet kan motivere en medarbejder, får dette indflydelse på de ansatte som således heller ikke oplever, at mening er en motivationsfaktor. På denne måde passer disse to unge medarbejdere ikke ind i empirien som foreskriver, at mening i arbejdet er et krav fra de unge medarbejdere, hvis de skal blive længere tid i samme arbejde.

Opsummerende kan det således postuleres, at der ikke er en udbredt enighed om hvorvidt mening i arbejdet bør kategoriseres som en motivationsfaktor. Mens nogle mener, at det er helt afgørende og dermed en motiverende faktor som bevirker, at de oplever at gøre en forskel som afføder glæde og dermed motivation i deres arbejde, rangerer andre mening som langt mindre vigtig og ikke i samme grad som en motiverende faktor i arbejdet. Der kan derfor argumenteres for, at både Herzbergs forståelse af mening i arbejde som motivationsfaktor samt empiriens syn på mening som afgørende for den unge medarbejder, afhænger af den enkelte.

7.2.5 Medbestemmelse i arbejdet

Når det kommer til medbestemmelse i arbejdet hos de unge medarbejdere, placerer vores adspurgte sig en smule forskelligt i skemaet. De to medarbejdere i salgsafdelingen placerer dette med henholdsvis 1 og 2 point og dermed ikke som den mest afgørende motiverende faktor. Afdelingslederen er den person, som placerer medbestemmelse næsthøjest med 3 point mens medarbejderen i matchafdelingen placerer medbestemmelse som meget vigtigt.

Medarbejderen fra matchafdelingen beskriver, hvordan det er vigtigt at have indflydelse og medbestemmelse på arbejdspladsen, hvor det fx kan være forslag til ændringer eller indflydelse på den daglige arbejdsdag:

“Jeg vil sige, jeg synes det er vigtigt, hvis nu jeg har nogle ideer jeg synes, altså det kan enten være, hvordan man laver arbejdet på eller en anden måde det kan løses på eller noget så synes jeg, det er vigtigt, at man kan komme med sine ideer fordi det er jo forskelligt fra person til person, hvordan vi arbejder på og løser opgaver på. Så at have noget medbestemmelse det er vigtigt for mig i hvert fald”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.81, afsnit 19)

Her beskriver respondenten, hvorfor det er vigtigt at have noget medbestemmelse i arbejdet. Der kan argumenteres for, at respondenten således bliver motiveret af at dette behov bliver tilgodeset. Dette stemmer således overens med Herzbergs forståelse af hvordan medbestemmelse og indflydelse i arbejdet kan være en motiverende drivkraft for den ansatte. Ligeledes kan der ud fra citatet argumenteres for, at denne medarbejder formentlig vil kræve, om ikke andet have fokus på, at dette behov skal tilgodeses for at blive i jobbet i længere tid. Dette er således i tråd med den måde empirien beskriver hvordan unge medarbejdere forventer at have medbestemmelse og indflydelse på deres daglige arbejde, hvis de skal kunne se en mening i at blive i jobbet.

Afdelingslederen beskriver hvordan vedkommende har en fornemmelse af, at det er vigtigt for de unge medarbejdere i afdelingen at have noget medbestemmelse for at fastholde dem i længere tid:

“Altså, det her med at sørge for, at der er noget medbestemmelse, have nogle helt klare faste rammer. En stor fleksibilitet. Stor tillid. Jeg tjekker aldrig mine medarbejdere”

(Respondent 2, bilag 5.2: s.48, afsnit 141)

Det interessante ved denne udtalelse er, at afdelingslederen selv har fokus på, at det er vigtigt med medbestemmelse hos de unge medarbejdere for at motivere dem til at blive længere tid. På den ene side kan der derfor argumenteres for, at afdelingslederen, ligesom Herzberg, opfatter medbestemmelse som en motiverende faktor og samtidig taler ind i den forståelse som empirien viser af betydningen af medbestemmelse. På den anden side kan der argumenteres for, at dette fokus ikke på samme måde har betydning for de to ansatte i afdelingslederens afdeling da begge rangerede denne faktor relativt lavt med henholdsvis 1 og 2 point. Dog behøver dette ikke at betyde, at medbestemmelse og indflydelse slet ingen motivationsfaktor har men blot, at der er nogle andre kategorier som de 2 medarbejdere oplever som værende mere motiverende på nuværende tidspunkt.

Undervejs i interviewene spurgte vi ind til om medarbejderne følte de havde mulighed for at ændre på fx nogle bestemte arbejdsgange, hvis de fik en god idé til ændringer. Her svarede de alle ja, men beskrev dog også hvordan det er en længere proces, som kan være hård at nå igennem. Således forklarer den ene medarbejder fra salgsafdelingen:

“Øhm. Ja det føler jeg, men processen er lidt benhård, men på et eller andet tidspunkt så skal det nok blive til noget”

(Respondent 4, bilag 8.4: s.72, afsnit 40)

Dette uddyber den anden medarbejder fra salgsafdelingen, som har oplevet hvordan en idé er blevet til virkelighed. Endvidere forklarer respondenteren hvordan afdelingslederen er god til at tage initiativ til at involvere alle medarbejdere i en given proces hvilket stemmer godt overens med afdelingslederens oplevelse af vigtigheden omkring den motivation, der kan ligge bag medbestemmelse. Respondenten forklarer om processen således:

“Jeg startede med at sende en mail til afdelingslederen omkring det og afdelingslederen syntes også det lød som en god ide og så blev det sendt til udvikling som faktisk fik det ordnet meget hurtigt. Så det er blevet nogle knapper inde i systemet, som vi kan bruge til at optimere vores proces lidt. Så det er faktisk meget cool, og så får vi faktisk oftest lige samlet os alle sammen og spørg til den præsentation I lige har hørt, omkring markedsudvikling: har I andre nogle inputs der er anderledes.”

(Respondent 3, bilag 5.3: s.65, afsnit 74)

Det kan ud fra dette citat postuleres, at den givne medarbejder som “kun” vægtede medbestemmelse med 2 point stadig bliver motiveret en del af at opleve at have noget medbestemmelse og indflydelse på arbejdet. Derfor placerer denne respondent sig også inden for kategoriseringen af medbestemmelse i arbejdet som en motiverende faktor. Dette giver således anledning til yderligere motivation for medarbejderen hvorved risikoen for opsigelse kan postuleres at mindskes. I forhold til empirien, som beskriver medbestemmelse og indflydelse som et krav fra den unge medarbejder, kan det dog diskuteres hvorvidt denne pågældende medarbejder passer ind i det billede. På den ene side kan der argumenteres for, at pågældende medarbejder ville kræve medbestemmelse i arbejdet hvis ikke denne faktor blev tilgodeset. Grunden herfor er at respondenteren ikke selv er bevidst om i hvilken grad medarbejderen er motiveret af medbestemmelse. På den anden side kan der argumenteres for, at denne medarbejder ikke ville kræve det, da det af medarbejderen kan opleves som blot et ekstra motiverende faktor i arbejdet, men ikke noget som ville have konsekvenser for arbejdet, hvis ikke det blev tilgodeset.

Medarbejderen fra matchafdelingen forklarer dog hvordan processen for at opnå medbestemmelse kan være lidt svær fordi vejen dertil kan være lang men også, at man som ung medarbejder kan have svært ved at trænge helt igennem:

“Umiddelbart vil jeg ikke tro, at hvis en lille fisk som mig kom med noget til hele koncernen, at de vil sige noget, medmindre jeg selvfølgelig kunne bakke det op. Altså jeg vil sige, jeg tror første step skulle så være, at jeg gik til min leder og forklarede hende det, hvor hun så skulle tage det videre og videre. Så på den måde kunne jeg måske godt, men jeg tror ikke, hvis jeg bare skrev ind til direktøren med noget, som jeg har den her ide, så tror jeg bare de ville starte med at grine. Men måske ville de lytte. Men det er i hvert fald den fornemmelse jeg har på det, at det skal gå den lange vej først”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.89, afsnit 80)

Selvom respondenterne giver udtryk for, at vejen kan være lang, giver vedkommende dog også udtryk for at have forståelse for processen:

“Det er måske lidt det der med at de ikke kender en rigtigt. Det kan godt være jeg har en god ide men jeg tror de ville blive bombarderet med gode ideer hvis alle bare kunne komme til dem med ideer. Så jeg tror måske bare for at have nogle regler og for at de ikke bliver stressede og kan holde styr på det hele. Men hvis du har en super ide så vil alle mennesker selvfølgelig lytte til den. Jeg tror bare det er derfor der er de der veje man skal igennem først så de er sikre på det er en super ide og ikke bare får serveret et eller andet kedeligt noget hver gang”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.89, afsnit 82)

Da respondenterne bliver spurgt til, om vedkommende tror der er nogle gode ideer som går tabt grundet den lange proces og følelsen af at være den unge lidt naive medarbejder, svarer respondenterne:

“Jeg tror både det og så tror jeg måske også, der er nogen mennesker som bare tænker at der nok er andre der har en bedre ide eller noget. Så jeg tror, der er mange ideer som går spildt eventuelt fordi folk ikke selv siger til eller også fordi det virker for besværligt og uoverskueligt og ikke bliver lyttet til måske”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.89, afsnit 84)

Ud fra ovenstående citater, kan der således argumenteres for, at for de medarbejdere som oplever medbestemmelse og indflydelse som en motiverende faktor kan risikere at blive demotiveret af den lange proces og i stedet for at komme med sine ideer til virksomheden lader ideerne gå i glemmebogen. Dette kan have konsekvenser på forskellige måder. For

det første kan der argumenteres for, at medarbejderne qua at blive demotiveret over den manglende medbestemmelse til sidst vil søge nye veje, hvis ikke dette bliver ændret. Ligeledes kan der argumenteres for, at dette kan være potentielt dyrt for virksomheden dels fordi der sidder demotiverede medarbejdere som ikke yder 100% og dels fordi nogle gode ideer som kunne optimere eller have en positiv indvirkning på virksomheden, ikke kommer frem.

Denne pointe beskriver rekrutteringsdirektøren ligledes. Direktøren giver udtryk for hvor vigtigt det er, at have fokus på medbestemmelse og indflydelse, men giver på samme tid udtryk for, at det er svært at finde den rette dynamik omkring det. I forhold til hvor gode Jobindex er til at være åben overfor nye tiltag og ikke køre fast i rutiner svarer respondenten:

“Vi har haft en kultur de sidste mange år, hvor vi har testet sindssyg mange ting af, altså prøvet alt muligt af på alle mulige måder og der er også noget som en ny medarbejder er kommet med som forslag, som vi har prøvet ... Og vi har prøvet vidensdeling, hvilket I garanteret også har hørt om, men jeg synes bare, jeg mangler formlen for hvordan vidensdeling egentlig fungerer bedst og optimalt. Vi har prøvet alt muligt fra møder, brainstormingmøder og idepostkasser og interaktive muligheder, hvor man kunne skrive alt muligt på, men drukner bare tit i drift ... Også hvis jeg bare kom med alle mulige ideer og de bare blev fejlet af, så ville jeg jo stoppe med at komme med dem til sidst, fordi det ikke nytter noget”

(Respondent 1, bilag 5.1: s.36, afsnit 46)

Ud fra ovenstående citat kan der altså argumenteres for, at der i Jobindex, ud fra denne case' interviewede personer, er fokus på medbestemmelse og indflydelse hos medarbejderne. Således kan der altså argumenteres for, medbestemmelse og indflydelse i Jobindex opleves som en stor motivationsfaktor, som der skal være meget fokus på. Yderligere kan der argumenteres for, at selvom dette er i fokus, er det tydeligt at se den kompleksitet, der er forbundet med at kunne tilfredsstille denne motivationsfaktor. Medarbejderne føler ikke altid deres ideer bliver hørt og ledelsen kan have svært ved at optimere idegenereringen således, at virksomheden ikke drukner i arbejde omkring gode ideer og tiltag som skal give medarbejderne denne motivation og tilfredsstillelse.

Opsummerende kan det postuleres at alle medarbejdere og ledere i Jobindex oplever medbestemmelse og indflydelse på eget arbejde som en motiverende faktor som Herzberg også kategoriserer dette som. Nogle medarbejdere er mere bevidste om den “direkte”

motivation medbestemmelse medfører, mens andre ikke beskriver medbestemmelse som den mest motiverende faktor men dog alligevel, når de bliver spurgt nærmere ind til det. de bliver derfor i virkeligheden meget motiveret af medbestemmelsen og indflydelsen igennem fx idegenerering og oplevelsen af at disse ideer kan blive til en realitet. I forhold til empirien som giver udtryk for, at alle unge medarbejdere kræver at have medbestemmelse og indflydelse på eget arbejde, er der dog mere tvivl. Mens der kan argumenteres for, at de medarbejdere, som er bevidste om den motivation det skaber, formentlig vil kræve at have denne faktor bliver tilgodeset i et arbejde, er der på den anden side dem, som oplever en mere indirekte motivation og derfor ikke vil have fokus på dette i forhold til at skulle blive i et job i en længere tidsperiode.

7.2.6 Forhold til nærmeste leder

Vores interviewpersoner beretter alle, at forholdet til deres nærmeste leder er en vigtig faktor i arbejdslivet. Nogle af de adspurgte rangerer "forhold til leder/ledelse" på niveau med de andre faktorer og nogle rangerer denne højere, men hos alle er tendensen, at eksisterer der ikke et nogenlunde godt forhold til den nærmeste leder øges en medarbejders mistrivsel. Den tidligere ansatte hos Jobindex vægter forholdet til sin nærmeste leder meget højt:

"Det er ret vigtigt, det vil jeg sige. Man skal have et godt forhold til sin leder for ellers er det ikke fedt at komme på arbejde. Altså man skal synes, man har en nice leder for ellers er det ikke fedt og så går det sgu ikke."

(Respondent 6, Bilag: 5.6: s.100, afsnit 76)

Respondentens udtalelse underbygges af eksisterende empiri omhandlende, at den unge generation vægter at have en god relation til deres leder, som ser dem som individuelle mennesker, støtter, giver feedback og tror på dem. Netop dette fokus beskriver en anden medarbejder fra salgsafdelingen og beskriver endvidere, hvordan medarbejderen selv er blevet opmærksom på, hvor vigtigt det er, at have et godt forhold til sin nærmeste leder:

"... jeg har så også fundet ud af at en chef, som man er tæt med og har det godt og er glad for som støtter og lytter til en osv. er fuldstændig fantastisk ... Så det betyder rigtig meget at have en [chef], som man kan snakke med og ikke føler at åh nej, nu kommer chefen"

(Respondent 3, bilag 5.3: s.64, afsnit 66)

Forholdet til lederen beskrives også af medarbejderen i matchafdelingen, som beskriver hvorfor forholdet til sin nærmeste leder er vigtig og især, når man er ung:

“Personligt er det meget vigtigt for mig for at udvikle mig fremadrettet. Især som ung. Lad os sige havde jeg været 40-50 år og var i slutningen af arbejdsmarkedet eller midt imellem havde det nok ikke betydet så meget. Men fordi jeg er ung og gerne vil udvikle mig er det meget vigtigt at have en leder som kan inspirere mig og give mig inspiration”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.81, afsnit 21)

Den tidligere ansatte hos Jobindex forklarer ligeledes hvad fordelene ved et godt forhold til sin nærmeste leder er:

“Altså min nye leder er sgu meget nærværende og spørger om man har det godt og fortæller også omkring sit eget liv og sådan nogle ting. Så man lærer bare hinanden at kende på en anden måde og det er sgu fedt. Også fordi så er det lidt nemmere at komme til lederen, hvis der er et eller andet problem end at det hele er sådan lidt mere lukket og de sidder bag en lukket kontordør. Altså min leders dør er aldrig lukket, selvfølgelig kan der være nogle ting der skal tages i et mødelokale, men hans dør er aldrig lukket. Man kan altid komme derind”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.99, afsnit 68)

Ud fra citaterne kan der argumenteres for, at disse respondenter alle oplever at forholdet til deres nærmeste leder er vigtigt og ligeledes har betydning for lysten til at gå på arbejde, udvikle sig og en leder man kan blive inspireret af. Dette stemmer således godt overens med empirien som beskriver, hvordan unge medarbejdere kræver at have et godt forhold til deres nærmeste leder, hvis de skal kunne se sig selv på den givne arbejdsplads. Ud fra Herzbergs teoriramme bliver forhold til lederen kategoriseret som en hygiejnefaktor. På den ene side kan der argumenteres for, at medarbejderne i nogen grad ville placere denne faktor på samme måde. Dette skal forstås således, at hvis ikke dette forhold fungerer risikeres det, at medarbejderne oplever at blive demotiveret og således ikke ønsker at blive i virksomheden. Dog kan der argumenteres for, at hvis nogle af de andre hygiejnefaktorer bliver tilgodeset, er det ikke nok at blot forholdet til lederen ikke er optimalt for at medarbejderen vil søge videre. På den anden side kan der argumenteres for, at fordi medarbejderne tilskriver denne faktor så stor værdi, er forholdet til lederen også afgørende for, at medarbejderne fx føler sig motiveret til at gå på arbejde og motiveret til at udvikle sig.

Vigtigheden af forholdet til nærmeste leder tydeliggøres blandt andet af en af medarbejderne fra salgsafdelingen som fortæller, hvad hovedårsagen var til at vedkommende sagde op fra sit tidligere arbejde og således endte hos Jobindex:

“Det var ledelsen som var helt forfærdelig”

(Respondent 4, bilag 5.4: s.71, afsnit 26)

Netop dette beskriver den tidligere ansatte hos Jobindex også som værende en af grundene til, at vedkommende endte med at sige sit job op hos Jobindex:

“Altså nu har vi jo haft lidt forskellige ledere i Jobindex men den ene vi havde var sådan rimelig konfliktsky og var sådan lidt for nede på jorden. Men hende som er der nu, hun er bare ikke nærværende nok altså. Det er en dårlig ledelsesform hun kører, synes jeg. Det var måske også en af de grunde til jeg tænkte, du kan ikke udfordre mig nok. Det går ikke det her”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.99, afsnit 72)

Det interessante er således, at begge respondenter her tydeligt forklarer hvilke konsekvenser, det kan have for virksomheden hvis ikke forholdet mellem leder og medarbejder opleves som optimal. Det er dog imidlertid interessant at pointere, at den tidligere ansatte i Jobindex beskriver den nuværende leder som ikke værende nærværende nok og dermed oplevede respondenteren en følelse af, denne leder ikke ville være i stand til at udvikle respondenteren som således søgte nye veje. Denne leder, som var en årsagerne til den tidligere ansatte søgte videre, er samme leder, som medarbejderen fra matchafdelingen på nuværende tidspunkt har som nærmeste leder. Denne medarbejder har dog en helt anden oplevelse af samme leder:

“Hun er meget synlig f.eks. Vores leder sidder meget nede hos os selvom hun har møder med alle mulige andre mennesker. Så når hun ikke har møder, selvom hun har sit eget kontor, så kommer hun ned og sidder hos os. Det synes jeg er en god ting og så det, at du kan komme til hende. Har du noget på hjerte, kan du sige det til hende, en arbejdsopgave du gerne vil have anderledes så lytter hun også”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.87, afsnit 70)

Denne forskellige opfattelse af en og samme leder, viser således hvordan det kan være svært for en leder at lede på en bestemt måde, hvormed alle medarbejdere vil føle, at de har et godt forhold og en god kemi med deres leder. Denne individuelle forståelse af hvornår et forhold til en leder er godt afhænger således af forskellige krav, som de unge medarbejdere har til deres nærmeste ledere. Den ene respondent forklarer sine forventninger til en god leder således:

*“ ... gerne en synlig leder som du ved du kan komme til, har et smil på, man kan godt joke lidt med hinanden men samtidig kan man også være seriøse sammen ... så synes jeg det er fedt, hvordan han altid går rundt til folk og siger I kan altid komme op til mig og sådan noget.
Det giver ro på en anden måde”*

(Respondent 5, bilag 5.5: s.82, afsnit 27)

En anden respondent forklarer hvordan blandt andet nærvær og feedback er vigtige træk hos en god leder:

“Det er en leder som er nærværende og som følger op på de ting man laver og kommer med feedback på det man laver og en som hjælper med at udvikle og siger, nu kan jeg se, du har gjort det her, men man kan også gøre det her og hvis du har tid, så kig lige på det her for det kan hjælpe dig til næste gang der gør, at du bliver endnu bedre. Så en leder der, overhovedet ikke micro-manager, men at man ved, man har 100% frie tøjler, men stadig at man har en synlig leder”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.99, afsnit 66)

På trods af forskellige krav fra medarbejderne til hvad der skaber et godt forhold til deres leder, er de fleste dog enige om, at det personlige spiller en væsentlig rolle. Medarbejderne har et ønske om, at leder og medarbejder til en hvis grad kender hinanden personligt således, at forholdet ikke bygger på en facade. Således forklarer medarbejderen fra matchafdelingen:

“For mig må det gerne være både socialt og det andet. Jeg tror vi som mennesker kommer længst, hvis vi kender hinanden og kan lidt mere personlige end ren facade”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.88, afsnit 72)

En anden medarbejder beskriver det sociale forhold således:

“... jeg aldrig har oplevet en chef før, der har balancen for at man respekterer vedkommende som chef, men hold kæft hvor er det sjovt at sidde og drikke øl med chefen også. Ja jeg synes, det er den perfekte balance og det er pisse fedt”

(Respondent 3, bilag 5.3: s.64, afsnit 70)

Dog giver den tidligere ansatte dog udtryk for, at selvom det er godt med et personligt forhold kan det selvfølgelig godt forekomme, at hvis et forhold leder og ansat imellem bliver for personligt kan det få nogle negative konsekvenser. Dette er dog ikke et problem på vedkommendes nuværende arbejdsplads:

“Det kunne der måske godt ske i jobindex. Altså fordi hvis nogen ledere er konfliktsky det går heller ikke. De skal også kunne tage konflikten op. Det er også rigtig vigtigt”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.99, afsnit 70)

Selvom den tidligere ansatte giver udtryk for at dette kunne forekomme i Jobindex, synes det ikke umiddelbart at være tilfældet. Det sociale aspekt giver lederne også udtryk for at være opmærksomme på. Således forklarer rekrutteringschefen, hvordan vedkommende forsøger at etablere et lidt mere personligt forhold til sine medarbejdere ved at “give lidt af sig selv”:

“Når jeg snakker med folk, så er det ikke kun dem som giver, så prøver jeg også hvis det er relevant at inddrage nogle erfaringer fra min egen verden eller jeg selv har prøvet eller det har jeg også været udsat for eller det kan jeg godt forstå eller det ville jeg også være blevet ked af det. Fordi det er et “give and take”-forhold.”

(Respondent 1, Bilag 5.1: s.29, afsnit 28)

Afdelingslederen beskriver også, hvordan vedkommende er opmærksom på at skabe en sund relation til sine ansatte:

“ ... jeg siger ikke, at alle ledere bør have følelserne med i det, min kæreste han er tit efter mig og siger, altså mine medarbejdere kan ringe i weekenden jo, og han siger, jamen du er for meget på dine medarbejdere, du behøver ikke at involvere dig så meget i dem. Det synes jeg, at jeg behøver, fordi jeg tror, at det virker ... Altså, jeg bryder mig ikke om ledelse, hvor

det kører lidt på frygt og hvor det kører enormt meget på autoritet og respekt. Altså, sådan en usund respekt”

(Respondent 2, bilag 5.2: s.51, afsnit 157)

Begge de interviewede ledere giver her udtryk for, at forholdet til deres unge medarbejdere er vigtigt. Det kan derfor postuleres, at lederne også oplever, at de unge medarbejders forhold til deres ledere er afgørende for, at de unge medarbejdere bliver længere tid i jobbet. Igen kan der argumenteres for, at også lederne placerer sig lidt i “midten” i forhold til Herzbergs kategorisering. På den ene side er de meget opmærksomme på at skabe et sundt og godt forhold til deres medarbejdere, da dette dermed kan være en motiverende faktor. På den anden side kan lederne aldrig være præcis den type leder, som alle medarbejdere vil synes er passende.

Opsummerende kan det således postuleres at ud fra denne case har forholdet til den nærmeste leder stor betydning for den unge medarbejder. Ligeledes er lederne opmærksomme på dette aspekt hvorfor de forsøger, at etablere et forhold til deres medarbejdere som er præget af personlighed men dog alligevel med den fornødne respekt. I forhold til empirien som foreskriver, at dette forhold er afgørende for unge medarbejdere og deres vilje til at blive i en given virksomhed på længere sigt, stemmer dette godt overens. I forhold til Herzbergs kategorisering kan der dog imidlertid argumenteres både for og imod i forhold til hvorvidt dette forholde blot vil blive betragtet som en hygiejnefaktor eller som en motivationsfaktor.

7.3 Lederens tilpasning til behov

Som det er blevet fremanalyseret, så er ikke alle medarbejdere samt ledere enige om hvilke motivationsfaktorer, som har mest betydning for hver enkelt. Endvidere har analysen frem til nu også vist hvordan den unge medarbejder ikke blot kategoriseres som én type medarbejder som kræver de samme ting. Dette understreger således den kompleksitet ledelsen står overfor i forhold til, at holde alle sine medarbejdere motiverede i deres arbejde og dermed øge chancerne for, at medarbejderne bliver i længere tid i det pågældende job. På baggrund af de forskellige kategoriseringer i vigtigheden af forskellige motivationsfaktorer, er det således blevet fremanalyseret, at der i høj grad er tale om en udbredt individualisering blandt de unge medarbejdere. Denne individualisering udtrykker bestyrelsesmedlem hos Jobindex således:

“... jeg i et helt seminar hos dansk industri, hvor man kiggede på at fastholde de unge og så havde man inviteret de unge dygtige med. Man havde en 6-7 stykker dygtige folk med og så opsummerede vi, at de allesammen var ordentlige og sympatiske mennesker, det er slet ikke det. Men da vi opsummerede, så var det altså “mig” ... Det handlede om mig og mig og tog udgangspunkt i mit. Det gjorde det ... Så derfor blev det meget med at tilpasse sig individet. Og det har som konsulent også været mit råd til min kunder at på fastholdelse, så prøv at gøre det lidt individuelt. For det er virkelig forskelligt, hvad det betyder noget for hvert individ Så i stedet for at lave sådan noget “Det her det er det vi gør” så kan det være noget hvor den enkelte vil måske have de der 6 måneders orlov uden løn. Det er jo slet ikke fordi de er grove eller ubehagelige. Det er bare det de har lyst til lige nu. Og de er klar på at tage konsekvenserne”

(Respondent 7, bilag 5.7: s.109, afsnit 27)

Det interessante ved denne udtalelse omkring individualisering og forskellige motivationsfaktorer er, at der ofte synes at være en generalisering af generationer. Dette beskriver blandt andet Costanza og Finkelstein, hvor det bliver belyst hvordan det ofte er belejligt, tidsbesparende og nemmere at forholde sig til for virksomheder, hvis alle bliver inddelt i en generation og således ved hvordan de så skal og vil behandles (Costanza & Finkelstein, 2015: 312). Selvom der på den ene side kan argumenteres for, at det giver god mening for mange virksomheder at benytte sig af denne “tidsbesparende” løsning, kan der på den anden side argumenteres for, at dette på sigt kan blive dyrt for en virksomhed at gøre. Som citatet tydeliggør, så synes individualiseringen at blive en større og større “spiller” på arbejdsmarkedet. Det kan dermed postuleres, at lederne står over for en kompleks opgave i forhold til at kunne identificere hver enkelt medarbejders individuelle behov og motivationsfaktorer og på samme tid samle og forene en given arbejdsplads. Rekrutteringsdirektøren er meget bevidst om sine værdier som leder. Blandt andet udgøres værdierne af tillid og bemyndigelse. Dette forklarer respondenteren således:

“...det kommer lidt an på situationen i virkeligheden. For nu har der været corona, så siden marts har det mere været kriseledelse end det har været så meget andet kan man sige. Men ellers grundlæggende synes jeg, at jeg er inkluderende og rimelig altså ”en skovl er en skovl” ledelsesmæssigt. Og jeg tror meget på bemyndigelse, altså at du giver mine ledere og mine medarbejdere noget ansvar de selv skal eksekvere ... Dvs. at du sagtens kan sidde og planlægge alt muligt, men hvis de begynder at skyde fra højre i modsætning til venstre og du havde troet de skød fra venstre, så bliver du nødt til at justere din plan og det er der hvor

føringen tager indover og så bliver du nødt til at tage nogle beslutninger med kort eller lang horisont og med kort eller lang tid til overvejelse”

(Respondent 1, bilag 5.1: s.23, afsnit 14)

Ud fra dette citat, kan der argumenteres for, at denne ledelsesstil og forståelse af hvad god ledelse er, stemmer overens med den situationsbestemte ledelse. Argumentet herfor er, at som der forklares indledningsvis i citatet, så kommer ledelsesformatet an på hvilken situation der er tale om. Tages der fx udgangspunkt i Coronakrisen, kan der argumenteres for, at medarbejderne formentlig har fået nogle andre behov end dem som de på normal vis ville have. Her er lederen meget bevidst om at identificere de, nye behov som måtte forekomme og således kunne hjælpe sine medarbejdere, så ikke de bliver demotiverede. Afdelingslederen fra salgsafdelingen deler nogle af de samme værdier som rekrutteringsdirektøren, men adskiller sig dog alligevel lidt:

“Jeg er sjov, altså jeg er god til at få skabt noget humor. Jeg har helt klart retningslinjer. Jeg er tough. Altså, høje forventninger til mine medarbejdere og forventer, at de lever op til det. Men når de lever op til mine forventninger, så har de også en stor frihed.”

(Respondent 2, bilag 5.2: s.46, afsnit 106)

Afdelingslederen uddyber yderligere:

“... mit mål er faktisk, at sørge for, at de bliver så dygtige som muligt, og så glade som muligt, for at de kan komme videre i deres liv og gøre noget som de skal være glade ved ... Altså, det her med at sørge for, at der er noget medbestemmelse, have nogle helt klare faste rammer. En stor fleksibilitet. Stor tillid. Jeg tjekker aldrig mine medarbejdere. Sørge for at have et stærkt socialt sammenhold i afdelingen, og sørge for at have en stor tillid til mine medarbejdere og fra mine medarbejdere”

(Respondent 2, bilag 5.2: s.48, afsnit 141)

Der kan argumenteres for, at denne leder benytter sig mere af transformationsledelse. Begrundelsen for denne argumentation bygger på, at lederen beskriver hvordan vedkommende blandt andet forsøger at dygtiggøre sine medarbejdere så meget som muligt, som er et af kernepunkterne i transformationsledelse. Derudover beskriver lederen hvordan det er en nødvendighed, at der er tillid både fra lederen selv og til medarbejderne men også den anden vej hvilket er i tråd med transformationsledelsens beskrivelse af hvordan

forholdet mellem leder uløseligt hænger sammen for at forskellige processer kan gennemføres.

Tilliden og dét ikke hele tiden at tjekke sine medarbejdere, er også et af de punkter, som den tidligere ansatte hos Jobindex, beskriver som værende et problem:

“Jamen altså hun var ikke nærværende på sådan en god måde. Det var sådan en micro-management, laver I det I skal. Inde i Jobindex kan du sgu følge med i alt. Du kan se hvornår du tager en sag og hvordan du afslutter den så der er ikke noget hemmeligt. Men der var hun meget mistroisk omkring om man lavede det man skulle”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.100, afsnit 74)

Der kan således argumenteres for, at havde den tidligere ansattes chef dengang været bedre til at tilpasse sig gennem en mere transformativ tilgang havde denne medarbejder måske stadig været ansat hos Jobindex. Denne forståelse af hvordan micro management kan have en demotiverende effekt, er dog noget, som Jobindex synes at være opmærksom på og yderligere at skabe nogle rammer, hvor lederne i de forskellige afdelinger, har mulighed for, at “udvikle” deres ledelsesform. Dette forklarer rekrutteringsdirektøren således:

“Der er blevet bedre og bedre rammer, det har ikke altid været sådan, men de er blevet bedre og bedre. Nu kan jeg jo så kun tale fra min egen afdeling af, men jeg ved også det er blevet bedre i salgsafdelingen de sidste par år eller tre år, og det tror jeg der er flere årsager til. Dels er det selvfølgelig hvad for et signal du sender ud fra topledelsen, så hvis jeg render og flugeknepper alle mine chefer så render de nok også rundt og flugeknepper deres medarbejdere og dvs. at man så nok kunne diskutere om hvorfor jeg så skulle have en mellemlider hvis jeg selv render og blander mig i alt. Det gider jeg sådan set ikke og det er der nok heller ikke nogen der gider at blive, altså micro managed. Jeg gider i hvert fald ikke”

(Respondent 1, bilag 5.1: s.26, afsnit 24)

En anden måde at drive ledelse på, frem for micro management, som virker mere tiltalende for de unge medarbejdere, forklarer medarbejderen fra matchafdelingen. Respondenten beskriver, hvordan der er behov for, at lederen er i stand til både at have klare retningslinjer, men på samme tid også skal besidde den lidt “blødere” side:

“Det er lidt både og. Hvis jeg har en hård og sur leder, så tror jeg bare i længden, at jeg ville finde noget andet, fordi det bare ikke er mig. Så det er lidt en blanding. Det må gerne være det der lidt seriøse og må gerne være lidt hårde for de har jo stadig en virksomhed som de

skal styre. Så det er lidt en blanding. Hvis de er alt for hårde, så mister jeg bare lysten. Så føler man lidt de er en fjende og du hjælper dem, men du får ikke rigtig noget igen”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.88, afsnit 78)

Måden hvorpå disse to unge medarbejdere oplever hvad god ledelse er, er også nogle kriterier som rekrutteringsdirektøren er bevidst om. Respondenten forklarer dette således:

“ Så kan jeg sagtens gå ind og kontrollere, men hvis jeg skal bruge alt min tid på at kontrollere folk, så er det sgu nok de forkerte folk jeg har ansat i virkeligheden. Så det er lidt mere de overvejelser man skal ind i. Og selvfølgelig skal du have nogle parametre du skal følge med på så du kan se, at udviklingen går i den rigtige retning eller salget stiger eller produktiviteten øges eller folk udvikler sig. Men ellers tror jeg du er ude i noget retorik, fordi i civile termer altså i private virksomheder og offentlige virksomheder der er kontrol et negativt ladet ord. Det er noget jeg synes at opleve”

(Respondent 1, bilag 5.1: s.23, afsnit 16)

Der kan ud fra citatet således argumenteres for, at denne leder er meget bevidst om at tilpasse sig i forhold til, efter at have identificeret, at den unge medarbejder oplever kontrol som noget negativt, hvorfor lederen ikke går ind for at kontrollerer sine medarbejdere på mange forskellige parametre. Dog, som citatet viser, er det en nødvendighed på nogle områder med kontrol, men det behøver ikke at blive oplevet negativt af medarbejderne, ligesom medarbejderen i matchafdelingen giver udtryk for, at det stadig er en virksomhed, som skal styres. Som det blev beskrevet indledningsvis, giver empirien udtryk for, at unge medarbejdere vil have meget frihed, ikke have mange regler og hyppig kontakt med ledelsen. Dette giver to af de unge medarbejdere udtryk for at vægte højt. Den ene beskriver det således:

“Altså min leders dør er aldrig lukket, selvfølgelig kan der være nogle ting der skal tages i et mødelokale, men hans dør er aldrig lukket. Man kan altid komme derind”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.99, afsnit 68)

Den anden medarbejder forklarer også hvordan hyppig kontakt til ledelsen er vigtig:

“ ... gerne en synlig leder som du ved, du kan komme til, har et smil på, man kan godt joke lidt med hinanden men samtidig kan man også være seriøse sammen ... så synes jeg det er

fedt, hvordan han altid går rundt til folk og siger I kan altid komme op til mig og sådan noget.

Det giver ro på en anden måde”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.82, afsnit 27)

Det kan dermed postuleres, at som empirien beskriver det, så er hyppig kontakt med ledelsen eller i hvert fald muligheden, vigtig for den unge medarbejder. Det tætte forhold til deres ledelse kan således være en motiverende faktor for de unge medarbejdere hvorfor der kan argumenteres for, at risikoen for en opsigelse vil blive mindsket.

Netop kravene til ledelsen fra de unge medarbejdere og deres individualitet er noget, som rekrutteringsdirektøren er meget opmærksom på:

“Jeg har tilpasset mig meget igennem årene, men det var en del af det. Altså både at du udvikler dig som menneske og du udvikler dig også i forhold til din målgruppe, så det der med at være en født leder, det der begreb som man siger, det har jeg det lidt svært ved fordi at så skal du være født til at kunne være i stand til at kunne justere din ledelse. Der er jo som sådan ikke en prototype på en leder, det kommer nemlig an på hvilket publikum du har. Hvis det er unge uerfarne medarbejdere, så skal du måske have en type ledelse og hvis det meget erfarne medarbejdere så er det en anden type ledelse”

(Respondent 1, bilag 5.1: s.24, afsnit 18)

Det kan ud fra citatet postuleres, at denne leder er meget opmærksom på at tilpasse sig som leder og derfor også sin ledelsesstil alt efter, hvem det er, der skal ledes. Respondenten forklarer yderligere:

“Dels, så er der noget med alder i virkeligheden og hvor er man i livet. Og så er det også noget med hvilken livserfaring du har, og det kan også være noget helt banalt ... Også er der nok som udgangspunkt i hvert fald, med fare for at generalisere, måske større behov for at støtte i starten i virkeligheden. Det kan både være fagligt og det kan være kollegialt eller det kan være at koble en mentor på eller hvad det måtte være ... Så selvom det er et ungt publikum, så kan det godt være der er nogle som har brug for mere støtte end andre og så er vi tilbage, jeg kan ikke huske om det var jer jeg talte med det om, til den one size doesn't fit all”

(Respondent 1, bilag 5.1: s.24, afsnit 20)

Her tydeliggøres det således, hvordan denne leder aktivt bruger den situationsbestemte ledelse ved løbende at tilpasse graden af støtte og styring for at kunne imødekomme medarbejdernes forskellige behov, som ligeledes over tid, og i bestemte situationer, kan ændre sig. Der kan derfor argumenteres for, at lederen er dygtig til at kunne tilpasse sig sine medarbejderes behov således, at de føler sig set og bliver motiveret og inspireret af deres leder. Det må derfor antages, at denne leder i høj grad tilgodeser sine medarbejderes forskellige behov således, at chancen for at de bliver i længere tid, grundet det gode forhold til lederen blandt andet, dermed øges. Lederne og dermed og Jobindex' evne til at tilpasse sig sine medarbejdere har således haft betydning for virksomheden. Dette forklarer bestyrelsesmedlemmet hos Jobindex således:

“Altså Jobindex har som jeg oplever det og med de tal jeg ser, en stor medarbejdertilfredshed. Og ikke nogen overdreven medarbejder fluktuation. Det er ikke sådan at medarbejdere vælter ud og flygter. Nu bliver det jo spændende at se hvad der sker her. Fordi alt bliver jo slået lidt omkuld her. Det er jo meget nemt med de her medvindsmodeller som jeg kalder dem. Når alt går godt, så er det jo altså nemt ikke ... Jeg tror rent faktisk at der kommer til at ske nogle ting, men jeg ved det ikke”

(Respondent 7, bilag 5.7: s.110, afsnit 31)

Der kan således argumenteres for, at lederne har en stor rolle i forhold til deres tilpasningsevne til deres medarbejdere for, at virksomheden ikke skal opleve stor flygtighed. Selvom der synes at være en god tilpasningsevne fra lederne side, forklarer rekrutteringsdirektøren dog også, hvordan det kan være svært at lære alle medarbejdere at kende og således tilpasse sin ledelse til hver enkelt:

“Dem [medarbejderne og deres behov] lærer jeg nok aldrig at kende 100 %, altså ting er i udvikling konstant. Der kan også ske noget i deres liv i eftermiddag som gør i morgen at, de er ikke et helt almindeligt menneske, men de har fået et andet syn på verdenen eller der er sket en tragedie eller de har oplevet noget fedt. Det er så lidt igen alt efter hvor mange medarbejdere du har ... Nu har jeg jo 120-130 medarbejdere og det er klart, at jeg ikke kender alle i detaljer og så skulle jeg heller ikke lave andet hvis jeg skulle det og de synes nok heller ikke det er fedt at jeg ved alt hvad de render og laver, men i perioder har jeg prioriteret meget at holde mine dage fri. Altså jeg har mødefri onsdag for eksempel og der prøver jeg at bruge tid på at sidde ovre i en afdeling og arbejde og sludre med dem og høre hvordan det går og hvad siger kunderne og hvordan går det ellers derhjemme og jeg vil sige, at jeg ved efterhånden en del om hvad der røre sig i de forskellige privatliv også”

Ud fra dette citat, kan det postuleres, at selvom en leder er dygtig til at tilpasse sin ledelse til medarbejdernes forskellige behov, kan det aldrig lade sig gøre 100%. Med dette menes, at er lederen i en mindre virksomhed med færre ansatte, vil det være væsentligt nemmere at lære sine medarbejdere at kende, og dermed tilpasse ledelsen til den enkelte. Er lederen omvendt i en stor eller større virksomhed som Jobindex, kan det være svært, uanset hvor dygtig lederen er til at tilpasse sin ledelse, at lære alle medarbejdere at kende lige godt hvorfor nogle ender med at sige op. Der kan således argumenteres for, at dette kan have været en af grundene til at den tidligere ansatte i Jobindex, som er blevet interviewet til denne afhandling, sagde op og søgte videre. Argumentet herfor er, at lederen som denne respondent var utilfreds med er samme leder, som medarbejderen fra matchafdelingen beskriver og som vedkommende er glad for.

Opsummerende kan det således postuleres, at lederne i Jobindex som udgangspunkt er gode til at tilpasse deres ledelse til de unge medarbejdere og deres forskellige behov og individualiteter. På samme tid er der i Jobindex skabt nogle bredere rammer, som giver lederne noget spillerum hvor de kan udvikle deres forskellige tilgange til ledelse. Fx blev det fremanalyseret, at mens afdelingslederen gør mere brug af transformationsledelse gør rekrutteringsdirektøren mere brug af situationsbestemt ledelse. Begge former for ledelsestilgang giver dog plads til at imødekomme de unge medarbejders behov, hvorfor der kan argumenteres for, at dette også er en afgørende grund til, at Jobindex ikke oplever en voldsomt høj flygtighed.

7.4 Det sociale forhold

Som det er blevet analyseret frem til, har de unge medarbejdere forskellige faktorer, som motiverer dem i mere eller mindre grad. Disse faktorer blev fastlagt og udvalgt ud fra hvilke faktorer empirien havde påvist havde betydning for de unge medarbejdere i forhold til at mindske flygtigheden. For at udfordre empirien yderligere, blev alle respondenterne spurgt ind til, hvis de skulle nævne én vigtig faktor, som var meget motiverende for dem i arbejdslivet, som ikke allerede var blevet spurgt ind til. Hertil svarede alle respondenterne, at det sociale havde stor betydning for dem. Således forklarer den ene respondent omkring det sociale:

“Ja, jeg er meget meget social. Under corona perioden har jeg skulle prøve at arbejde hjemme og jeg fandt hurtigt ud af, at det ikke var noget for mig. Så lige idet vi fik lov at tage

herind igen så tog jeg herind igen fordi der er mennesker man kan snakke og omgås med.

Så det sociale betyder rigtig meget for mig.”

(Respondent 4, Bilag: 5.4, s.76, afsnit 90)

Den tidligere ansatte hos Jobindex forklarer også hvordan det sociale spiller en stor rolle i arbejdet og motivationen for at blive. Respondenten tillægger endda Jobindex at være meget social som virksomhed, hvilket har givet respondenterne en forventning om, at det sociale skal tilgodeses:

“Det er det ja. Men det er også når man kommer fra sådan et sted som Jobindex, det er et fedt sted at være og det er nogle nice mennesker man arbejder sammen med.”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.96, afsnit 42)

Den tidligere ansatte forklarer her det sociale er vigtigt for vedkommendes motivation i arbejdet. Respondenten uddyber endvidere hvad det er, der opleves som specielt hos Jobindex omkring det sociale:

“Men altså ellers så er jobindex bare et helt specielt sted, det er lidt mere ligesom en lille familie end at det bare er en arbejdsplads”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.96, afsnit 44)

Det bliver her forklaret hvordan den tidligere ansatte oplevede Jobindex som et meget unikt sted i forhold til det sociale og sammenligner virksomheden med en lille familie. Forståelsen af hvor vigtigt det sociale er for den unge medarbejder og hvor stort fokus Jobindex har på denne faktor, giver afdelingslederen udtryk for at have bemærket:

“Nu taler jeg jo kun ud fra, hvad jeg selv vurderer det. Det kan jo godt være, at de [medarbejderne] ikke er enige. Det håber jeg da, at de er. Jeg gør meget ud af at sørge for, at mine medarbejdere er på en arbejdsplads, hvor de har det godt både socialt, altså med deres kollegaer. Det skal være et team, der er sammensat rigtigt. Jeg går meget op i, hvordan jeg har sammensat teamet, altså de profiler, sådan så jeg ved, hvordan de trives med hinanden. Så gør jeg meget for at... Altså de skal have lyst til at være sammen. Vi starter altid Fredagsbar tidligt f.eks. De skal have lyst at gøre noget sammen. Vi laver mange sociale arrangementer”

(Respondent 2, Bilag 5.2: s.42, afsnit 68)

Der kan således argumenteres for, at både på ledelsesniveau og medarbejder niveau er der meget fokus på det sociale som en motiverende faktor i arbejdet hos Jobindex.

Medarbejderne forventer, som empirien ligeledes viser det, at det sociale bliver prioriteret højt og at det der bliver udført tiltag omkring det sociale på arbejdspladsen. På samme tid kan der argumenteres for, at lederne i Jobindex er i stand til at imødekomme dette behov fra medarbejdernes side, da det på ledelsesniveau er blevet identificeret som en afgørende motiverende faktor for at kunne fastholde den unge medarbejder. Herzberg kategoriserer, at forhold til kollegaer, dvs. det sociale, er en hygiejnefaktor. På den ene side kan der argumenteres for, at det er rigtigt, at er det sociale således ikke til stede, vil dette medføre demotiverede medarbejdere. På den anden side, kan der omvendt argumenteres for, at de unge medarbejdere beskriver det sociale som værende så vigtigt for dem, at det i sig selv motiverer dem og således mere vil være en motiverende faktor frem for blot en hygiejnefaktor. Denne argumentation understøtter ligeledes medarbejderen fra matchafdelingen da der bliver spurgt til om det sociale er vigtigt:

“Ja det vil sige. Især som ung er det vigtigt. Du vil gerne kunne lave noget, ikke kun arbejde ellers så bliver det sgu for kedeligt alt sammen”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.86, afsnit 62)

Respondenten giver yderligere udtryk for hvordan fravær af det sociale kan have konsekvenser i forhold til om det ville kunne få respondenteren til at søge et nyt job:

“Det kunne det godt. Altså jeg vil sige i starten, da jeg skulle have et job så tænkte jeg, kan de ikke lide mig, så kan de ikke lide mig sådan er det, jeg får mine penge. Men jo længere tid du har været på arbejdet, jo vigtigere er det også, at det er nogen du kan sammen med. Man gider jo ikke sidde alene med sig selv med 20 mennesker rundt om sig uden at snakke med dem”

(Respondent 5, bilag 5.5: s.86, afsnit 64)

Denne konsekvens beskriver ligeledes den ene respondent i salgsafdelingen og forklarer endvidere hvordan det sociale faktisk var med til at fastholde vedkommende i sit tidligere job på trods af grundlæggende utilfredshed:

“Altså, det sociale var egentlig ok, men det var nok derfor jeg var der i så lang tid. Men koncernen blev der ikke lavet noget godt, vi holdte selv mange fester, men koncernmæssigt var det lige til at lukke op og skide i”

(Respondent 4, bilag 5.4: s.79, afsnit 123)

Der kan således argumenteres for, at det sociale kan være så afgørende langt hen ad vejen, at det bevirker, at en virksomhed bedre kan fastholde de unge medarbejdere. På den anden side understreger citaterne, at selvom det sociale er afgørende er det ikke nok i sig selv på sigt for at fastholde den unge medarbejder. Argumentationen herfor er, at som analysen har vist sagde den tidligere ansatte i Jobindex sit job op og flyttede til en anden virksomhed, på trods af, stadig at have en følelse af, at det sociale hos Jobindex er noget helt specielt. Ligeledes havde respondenter i salgsafdelingen et nogenlunde tilfredsstillende socialt fokus i virksomheden før Jobindex, men endte ligeledes med at skifte job. Således kan det postuleres, at det er en nødvendighed at flere af de de motiverende faktorer samt hygiejnefaktorer er tilgodeset førend en virksomhed står stærkt i forhold til at kunne fastholde sine unge medarbejdere.

I forhold til at virksomheder kan tænke i fastholdelse, også allerede inden ansættelse af nye medarbejdere, kan der derfor argumenteres for, at det er vigtigt, at jobannoncerne har fokus på nogle af de motiverende faktorer, som i denne analyse er blevet påvist at have en positiv indvirkning. Således forklarer den ene respondent fra salgsafdelingen, hvilke faktorer vedkommende husker som afgørende for at søge jobbet:

“Jeg kan huske at der stod, at de var meget sociale og havde det godt sammen. Så det var rimelig meget også sådan nogle ting der tiltalte mig.”

(Respondent 3, Bilag: 5.3: s.64, afsnit 63)

På samme måde forklarer medarbejderen fra matchafdelingen hvordan jobannoncen hos Jobindex var afgørende for at søge netop det job frem for et andet lignende. Igen bliver det sociale fremhævet som mest motiverende:

“Der var ikke noget på arbejdsopgaverne det var det sociale. Det var det der rigtig [betød noget] når vi skulle sammenligne med andre kontorjobs så var det det sociale der trak igennem med alt det jeg havde hørt fra hende.”

(Respondent 5, Bilag 5.5: s.86, afsnit 60)

Der kan derfor argumenteres for, at Jobindex dels er meget bevidste om at få fremhævet især det sociale i deres jobannoncer og dels er lykkedes med at få tilpasset sine jobannoncer således, at de unge medarbejdere føler, at dette kunne være et spændende sted for dem at arbejde. Dog skal det også understreges, at netop fordi Jobindex er en rekrutteringsvirksomhed, hvor medarbejderne dagligt sidder og læser ansøgninger igennem, bliver Jobindex nødt til at have meget fokus på også at opfylde det lovede. Dette forklarer blandt andet respondent 6 således:

“Også fordi det er en rekrutteringsvirksomhed så du sidder altså og kigger på jobannoncer hver dag og kan se hvad andre bliver lovet i andre annoncer og hvad der er af andre spændende annoncer for det tror jeg altså også der er mange der sidder og kigger meget på. Hey hvad kommer der ind er der noget som er mere spændende for så søger jeg sgu det”

(Respondent 6, bilag 5.6: s.102, afsnit 94)

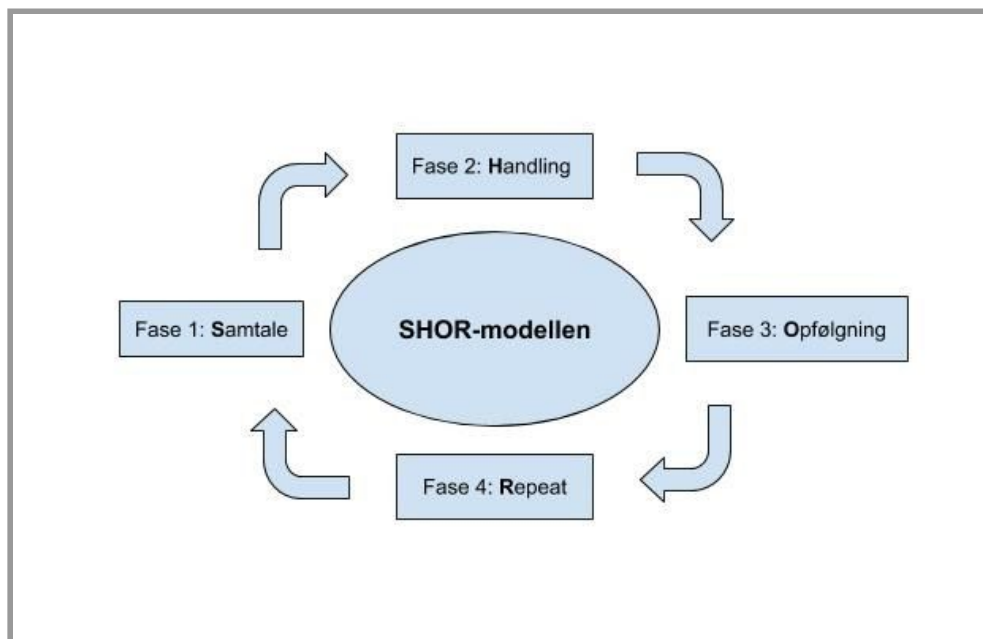
Det kan således postuleres, at Jobindex har en stor opgave i hele tiden at tilgodese sine medarbejders individuelle behov for bedre at kunne fastholde dem, da deres medarbejdere hver dag bliver mindet om, hvilke andre muligheder og tilbud der også er.

Opsummerende kan det således påvises, at det sociale aspekt er en afgørende faktor for den unge medarbejder som ledelsen i Jobindex har været i stand til at identificere. På samme tid kan der argumenteres for, at empiriens udsagn om vigtigheden af det sociale for unge medarbejdere stemmer overens med det, som respondenterne i denne undersøgelse udtaler. Derudover kan der argumenteres for, at der ikke er et entydigt svar i forhold til hvorvidt det sociale vil blive kategoriseret som blot en hygiejnefaktor, som Herzberg foreskriver det, eller om det mere vil blive betragtet som en motivationsfaktor. Yderligere viste dette afsnit, at det sociale i høj grad kan fastholde den unge medarbejder på trods af utilfredshed på andre områder, men kun til en hvis grad. Derfor kan det således postuleres, at virksomheder er nødsaget til at identificere flere af de grundlæggende hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer for at stå bedre i forhold til fastholdelse. Da dette kan virke forholdsvis komplekst for en virksomhed at gøre, er der i denne specialeafhandling blevet udviklet en

model, som kan bruges som et redskab til netop at kunne identificere disse faktorer og opfange individualiteten hos de enkelte medarbejdere. Denne model vil blive præsenteret i følgende afsnit.

7.5 introduktion af model + anvendelse

SHOR-modellen er et værktøj, som er inddelt i 4 faser. Modellen har vi selv har udarbejdet, og er en hjælp til lederen til hvordan det er muligt bedre at kunne fastholde den unge medarbejder i en given virksomhed. Modellen er udarbejdet på baggrund af denne specialeafhandling.



Model 5

Uddybning af SHOR-modellen

Fase 1: Samtale	Status	Hvordan er nuværende status efter oplæringsperioden. Spørg medarbejderen hvad den unge har oplevet. Endvidere om hygiejnefaktorer er tilgodeset.
	Motivation	Hvad motiverer den unge medarbejder? Hvad skal der gøres for at øge motivationen?
	Ambition	Hvad og hvilke ambitioner

		har den unge medarbejder?
	Strategi	Her lægger du sammen med den unge strategi for udførelse og hvad der måske forhindrer udvikling.
Fase 2: Handling	Handling	Udførelsen af den unges ambition sker så vidt muligt. Konkret handlingsplan følges.
Fase 3: Opfølgning	Opfølgning	Lederen tager en opfølgning den unge medarbejder og ser på hvordan handlingen har forløbet.
Fase 4: Repeat	Repetition	Du som leder gentager faserne.

Tabel 9

Fase1: Samtale

Første fase i SHOR-modellen indeholder flere punkter som lederen skal have med i overvejselsen i forhold til den unge medarbejder. Herunder skal lederen afdække fire punkter for succesfuld opfyldelse:

Status:

Herunder følger at man efter oplæringsperioden, eller når en medarbejder føler sig demotiveret, skal afklare hvordan den nuværende situation ser ud. Her kan lederen stille afklarende spørgsmål vedrørende, hvordan oplæringsfasen har været og hvad den unge medarbejder har oplevet i opstartsfasen. Samtidig skal der kigges på hygiejnefaktorer og ses på om disse er tilgodeset hos den unge medarbejder. Når dette er klarlagt i status, kan man gå til næste trin i modellen - motivation.

Motivation:

Hvordan er den unge medarbejders motivation efter opstartsfasen? Hvis hygiejnefaktorerne ikke er tilgodeset i statusfasen skal lederen spørge ind til hvor den unge er og hvad skal der til for at øge motivationen. Når man kender den unge medarbejders motivation går man til ambition.

Ambition:

Lederen skal efter at kende medarbejderens motivation spørge ind til medarbejderens ambition på lang og kort sigt. Lederen kan spørge ind til den unges drømme, hvad den unge synes er realistisk og stille sig nysgerrig over for hvordan den unge medarbejder ser sin egen udvikling. Til sidst kommer Strategi.

Strategi:

Her lægger lederen sammen med den unge medarbejder en strategi for udførelsen efter samtale om ovenstående og kigger på hvordan man bedre kan motivere og opfylde den unges ambitioner.

Fase 2: Handling

Anden fase i SHOR-modellen skal sikre, at udførelsen af de aftalte punkter fra første fase bliver udført således, at medarbejderen ikke risikerer at blive demotiveret ved, at opleve at gå i stå i sit arbejde og opleve, at de motiverende faktorer ikke er dækket.

Fase 3: Opfølgning

Tredje fase i SHOR-modellen sørger for, at der bliver fulgt op på, at handlingen (fase 2) går som forventet og hvis ikke giver mulighed for at følge op på, hvad der i så fald skal ændres/gøres anderledes for, at handlingen kan fortsætte således, at medarbejderen arbejder frem mod målet. På denne måde undgås det, at medarbejderen oplever at være blevet lovet noget, som ikke bliver opfyldt.

Fase 4: Repeat

I fjerde fase i SHOR-modellen er det formålet, at lederen skal gentage ovenstående processer. Gentagelse af SHOR-modellen sker igen et halvt år efter oplæringsperioden er afsluttet for at lederen kan følge op på de foregående resultater. Samtidig kan modellen også anvendes som et værktøj når en leder opdager en demotiveret medarbejder og kan påbegynde fase 1. Det er især vigtigt for lederen og virksomheden at identificere en demotiveret medarbejder, så medarbejderen ikke bliver for dyr at have ansat af de forkerte årsager og derfor er SHOR-modellen anvendelig i sådanne situationer.

Lederens tilgang til modellen

SHOR-modellen kan for lederen bruges som et hjælpemiddel til at identificere hvordan lederen skal kunne hjælpe den individuelle medarbejder. På denne måde får lederen

mulighed for, at tilpasse sin ledelse til den enkelte medarbejder således, at den enkelte medarbejder kan føle sig motiveret til at blive i virksomheden.

Det er derfor vigtigt at lederen tilpasser sin ledelsesstil under den konkrete udførelse af modellen. En leder der for eksempel anvender situationsbestemt ledelse, bør også gøre det i udførelsen af modellen. En forholdsvis ny medarbejder der typisk besidder et lavt kompetenceniveau og et højt engagement har dermed brug for at en leder tager mere styring i udførelsen af modellen og antager en passende ledelsesstil. En mere erfaren medarbejder med et højt niveau af kompetence og engagement har derimod mere brug for at lederen lader medarbejderen selv styre processen.

Kapitel 8: Diskussion

Hvorvidt er det hensigtsmæssigt at holde på medarbejdere?

Vi har løbende behandlet spørgsmålet om hvorvidt man kan holde på medarbejdere i moderne virksomheder og har nået til forskellige svar. Men kun kort har vi nævnt hvorvidt det overhovedet er hensigtsmæssigt at forsøge på dette. Som det er nævnt i de indledende afsnit, så er det muligt at danne sig et nogenlunde præcist estimat af den pris, som virksomheder betaler for at hyre en ny medarbejder til en given position. Her kan resultatet selvfølgelig variere drastisk afhængigt af hvilken position man snakker om og de omkringliggende omstændigheder. For eksempel er positioner med et forholdsvis lavt niveau af træning og uddannelse nemmere og billigere at erstatte end en central medarbejder med en lang træningsperiode og mange vigtige kerne ansvarsområder. På grund af denne store variation i ansættelser kan det derfor også være svært at give et konkret svar på om hvorvidt det er hensigtsmæssigt at holde på en given medarbejder. Andre udefrakommende faktorer kan også påvirke dette svar. Den givne virksomhed kan for eksempel være underlagt et ansættelsesstop ligesom det er tilfældet hos jobindex. Der kan også være en generel mangel på den præcise faglige profil, som stillingen kræver. Et argument imod dette kunne være, det giver økonomisk god mening at undgå så mange dyre udskiftninger af medarbejdere som muligt og de enkelte omstændigheder derfor er mindre vigtige, hvis resultatet er at der spares i rekrutterings- og træningsbudgettet. Igen kan der argumenteres imod at virksomheder forsøger at holde på så mange som muligt, hvis resultatet er, at virksomheden bruger en masse penge på at forsøge at holde på en medarbejder, som potentielt set kan sige op kort efter alligevel og dermed ender med at koste mere, end hvis man havde ladet dem gå med det samme.

Hvordan vælger man dem man skal forsøge at holde på?

Det er dermed vanskeligt at definere præcist hvem en virksomhed skal koncentrere sig om at holde fast på. Der kan argumenteres for at de medarbejdere der skaber mest disruption ved deres fravær også er dem der logisk set burde have højest prioritet når det kommer til fastholdelse. Modsat kan man også argumentere for at man skal gøre en indsats for at holde på de medarbejdere, som ved den mindst mulige investering kan fastholdes. De forskellige tilgange skal nok overvejes ud fra virksomhedens natur. Hvis virksomheden for eksempel har store vidensressourcer bundet op i deres medarbejdere kan tabet af dette være meget ødelæggende. Hvem virksomheden forsøger at fastholde må derfor være en ledelsesbeslutning, der baseres på en gennemgående analyse af medarbejderens krav, behov, træning og egenskaber, såvel som positionens indhold, omstændigheder og niveau. Det må igen være en vurdering fra den konkrete leder, som kender medarbejderen, om det er muligt at fastholde medarbejderen, eller om dette synes at være for problematisk.

I Hvilken grad er det hensigtsmæssigt at udvikle medarbejdere for at holde på dem? Er det måske bedre at lade dem gå hvis de har en stilling der ikke naturligt leder videre?

Gennem denne afhandling har det vist sig at flere unge medarbejdere er motiveret i høj grad af muligheden for personlig udvikling. Flere har nævnt det blandt en af de centrale årsager til, at de kunne finde på at lede efter en ny stilling, skulle denne være en mangel i deres nuværende job. Dette er interessant, da det næsten direkte modsiger Herzbergs originale påstand, om at motivationsfaktorer, hvor personlig udvikling er en af dem, ikke kan lede til manglende motivation ved deres fravær. Dette fund leder en til at overveje om personlig udvikling, specielt hos yngre medarbejdere som ikke nødvendigvis har fundet deres endelige niveau på arbejdsmarkedet, kunne have en delt rolle både som motivationsfaktor og hygiejnefaktor. Dette leder til et interessant dilemma. Hvis hygiejnefaktorer skal være på plads bare for at holde et neutralt motivationsniveau hos en medarbejder og personlig udvikling og forfremmelse nu er en af dem, men kun for nogle medarbejdere, hvordan kan en virksomhed så finde ud af for hvilke medarbejdere dette er vigtigt? Skal virksomheder planlægge progressionsforløb for deres medarbejdere fra start af? Er nogle stillinger såkaldte "døde ender" hvor der ikke er nogen naturlig vej til videre udvikling, men derimod en mere fast drifts-baseret hverdag, hvor virksomheden egentlig ønsker at holde de bedste medarbejdere i den rolle. Dette kan muligvis lede til uoverensstemmelser hvor medarbejderen gerne vil udvikles og virksomheden helst så dem blive og udfylde den

nuværende position godt. Hvad skal en virksomhed gøre i den situation? Skal de forsøge at holde medarbejderen i deres nuværende stilling, vel vidende at medarbejderen måske bliver demotiveret nok til helt at forlade virksomheden på grund af manglende udvikling? På den anden side kan det også være i virksomhedens bedste interesse at udvikle medarbejdere indefra, som i højere positioner kan have lettere ved at opnå et fuldt effektivt niveau, på grund af deres eksisterende viden om virksomheden og dens processer.

Kan der sættes lighedstegn mellem medarbejdertilfredshed og fastholdelse?

En af de store spørgsmål vi er stødt på i denne afhandling er hvorvidt det er realistisk at sætte lighedstegn mellem niveauet af medarbejdertilfredshed og graden af fastholdelse af medarbejdere. Med andre ord, kan man overhovedet konkludere at en mere tilfreds medarbejder nødvendigvis gerne vil blive længere på en given arbejdsplads? Man kan selvfølgelig nemt argumentere for om enkelte faktorer har en indvirkning på en medarbejders lyst til at blive i en stilling. Hvis en medarbejder for eksempel savner personlig udvikling eller bedre løn, så er det ikke noget logisk spring at konkludere at en efterlevelse af dette konkrete behov kan lede medarbejderen til at genoverveje et muligt skifte af job. Det der er spørgsmålet er om det generelle niveau af medarbejdertilfredshed er nok til at holde på medarbejderen. Kan en medarbejder som måske ikke besidder konkrete og specifikke behov motiveres til at blive i deres stilling længere ved at man tilbyder dem et generelt højt niveau af både motivations- og hygiejnefaktorer? Endvidere kan man spørge om en medarbejder måske ville kunne overtales til at overse manglende efterlevelse af specifikke krav, hvis deres generelle tilfredshedsniveau er højt, og omvendt kan man igen spørge om hvorvidt en medarbejder der generelt er utilfreds med sit arbejde kan overtales til at blive i en stilling, hvis enkelte krav, der er centrale til dem efterleves. Altså kan en medarbejder der er utilfreds for eksempel lokkes med mulighed for forfremmelse, lønstigninger, bedre fysiske forhold eller lignende, hvis bare disse er vigtige nok for dem?

Familievirksomhed - Bliver af de forkerte grunde

I den konkrete case ser vi flere som nævner den sociale faktor som deres højeste motiverende faktor. Det gode kollegaskab og deres sociale arrangementer er yderst vigtigt for specielt flere af de yngre medarbejdere. Man kan derfor også spørge om disse medarbejdere kunne finde på at blive længere i en stilling end de ellers ville, fordi de er involveret socialt med deres kolleger? Kan en medarbejder måske gå så langt at de er umotiverede og generelt uproduktive i deres stilling, blot fordi deres sociale netværk i

virksomheden er så stærkt? Er det overhovedet hensigtsmæssigt at holde på sådanne medarbejdere? Der kan argumenteres for at man risikerer at en sådan medarbejder spreder negativitet og dermed kan gøre andre medarbejdere umotiverede. En af de centrale spørgsmål for denne afhandling har også været hvorvidt der er medarbejdere, som man ikke skal forsøge at holde på. En sådan medarbejder der er hovedsageligt motiveret af deres sociale kontakt, kan være et eksempel på en medarbejder, som det kan være skadeligt at forsøge at fastholde. Omvendt kan man også spørge sig selv om det er muligt at vende medarbejderes manglende motivation? Hvis medarbejderen bliver længere i virksomheden på trods af at de er umotiverede, kan det så være hensigtsmæssigt at forsøge at forbedre motivationen hos denne medarbejder og dermed vende en risiko for demotivering i den generelle stab til en mulig fordel?

Kan ordentlig ledelsesteknik eksistere i en "Familievirksomhed" som Jobindex?

Ydermere er man også nødt til at spørge sig selv om hvorvidt Jobindex' ledelse kan være påvirket af dennes "familievirksomheds" natur. Mange ville påstå at en behørig afstand mellem ledere og medarbejdere er nødvendig for at drive god ledelse. Hvordan kan en leder for eksempel træffe de hårde beslutninger på medarbejdernes vegne, hvis de er for tætte med dem socialt? Hos Jobindex beskrev flere hvordan deres ledere er meget tætte på dem og de ser dem som en "ven". Flere af dem udtrykker dog også at denne forbindelse kan have positive følgevirkninger. De beskriver blandt andet hvordan det tillader at chefen kan hjælpe med problemstillinger uden for arbejdspladsen, som kan påvirke medarbejderen. De nævner også hvordan dette tætte forhold til lederen kan gøre det nemmere for dem at åbne op om deres behov og ønsker for deres karriere. Man kan dog argumentere for at dette også kan medføre en vis risiko. Hvis lederen for eksempel har svært ved at levere på et løfte om forfremmelse. I en almindelig leder/følger situation, vil en medarbejder selvfølgelig føle sig dårligt behandlet hvis en leder ikke lever op til et løfte over for dem. Hvis lederen er for tæt på medarbejderen vil dette dog ses som et personligt forræderi, som medarbejderen måske vil tage hårdere. En leder vil måske også have sværere ved at sige nej til medarbejderens krav til at starte med, da de ikke vil såre en vens følelser.

Kapitel 9: Konklusion

I dette afsnit vil vi redegøre for de konklusioner vi er nået frem til i afhandlingen og således svare på vores problemstilling:

Hvordan oplever Jobindex flygtigheden blandt unge medarbejdere og hvordan kan det bevidste arbejde med forskellige motivationsfaktorer og ledelsestyper danne et grundlag for en fastholdelsesmodel?

Som analysen viste, oplever Jobindex flygtigheden blandt deres unge medarbejdere forskelligt. Mens en leder gav udtryk for at have bemærket tendensen, men endnu ikke har oplevet flygtigheden som et omfattende problem på nuværende tidspunkt. Den anden leder giver udtryk for slet ikke at have oplevet dette, på trods af at der i pågældende leders afdeling ofte er medarbejderne, der søger videre efter ca. 3 år. Nogle af disse medarbejdere siger dog ikke op i selve Jobindex, da de søger videre i virksomheden, hvorfor lederen argumenterer for aldrig at have oplevet nogle medarbejdere, som har sagt op. På medarbejderplan forholder det sig dog anderledes, hvor de interviewede medarbejdere alle giver udtryk for at flygtigheden blandt unge medarbejdere er en stor udfordring som virksomheder bør være opmærksom på. De unge medarbejdere forklarer hvordan der er forskellige motivationsfaktorer såvel som hygiejnefaktorer som skal tilgodeses førend de kan se sig selv blive i samme job i mange år. Dette strider således mod den måde ledelsen hos Jobindex opfatter de unges flygtighed forstået på den måde, at ledelsen hos Jobindex endnu ikke anerkender flygtighed hos unge medarbejdere som et problem. Det kan derfor konkluderes, at Jobindex endnu ikke oplever flygtigheden blandt unge medarbejdere som et stort problem på nuværende tidspunkt, men fremadrettet vil være nødsaget til at anerkende denne tendens for at undgå, at flygtigheden kan blive et stort problem for virksomheden.

Vi har i afhandlingen vist, at motiverende faktorer kan optræde forskelligt hos forskellige medarbejdere. Det er dermed svært at sige at motivations- og hygiejnefaktorer altid optræder i disse roller. For en medarbejder kan løn for eksempel vise sig at være en motivationsfaktor i stedet for en hygiejnefaktor, hvor en anden medarbejder måske kan blive demotiveret af manglende udvikling, som ellers er en motivationsfaktor. Det er derfor vigtigt, at en leder arbejder individuelt med medarbejderne og identificerer hvordan den enkelte

medarbejder forholder sig til de forskellige faktorer. Gennem arbejdet med de motiverende faktorer er det derfor også vigtigt at lederen tilpasser sin egen lederstil, til medarbejderens behov. Forskellige medarbejdere har individuelle krav til en leders gøremål og laden i en sådanne samtale. Lederen kan tilpasse sig medarbejderens behov ved at regulere i hvilken grad de optræder dirigerende eller støttende i forhold til medarbejderens konkrete behov. Ikke alle medarbejdere er nødvendigvis skarpe til at se deres egne motiverende faktorer og en leder skal derfor tage styring i samtalen og guide medarbejderen igennem. En medarbejder der derimod er meget bevidst om deres egne motiverende faktorer har derimod brug for en mere støttende og mindre styrende leder. Ligesom med lederens bevidste arbejde med de motiverende faktorer og individualiseringen af disse, så bør en leder også udvise et bevidst arbejde med deres ledelsesstil og tilpasse denne lige så individuelt.

Konklusionen er dermed at det bevidste arbejde med motiverende faktorer og ledelsestyper er en forudsætning for at danne et grundlag for en fastholdelsesmodel gennem samtaler om og identificering af medarbejdernes individuelle motiverende faktorer og ledelseskrav. Denne afhandling konkluderer derfor at en sådan model kunne være den fremsatte SHOR-model. Modellen inddrager både motivationsfaktorer og ledelsestyper i et forsøg på at underbygge en fastholdelsesindsats af unge medarbejdere.

Problemstillingen omkring fastholdelse af unge medarbejdere er kompleks og kan have mange svar. Denne afhandling giver et muligt løsningsforslag til hvordan unge medarbejdere kan forsøges fastholdt gennem det bevidste arbejde med forskellige teknikker.

Litteraturliste

Berkup, S., 2014: *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 2014 (Vol. 3 No. 19), 218-228.

Bevórt, F., Henriksen, T., Hjalager, A., Larsen, H., Nielsen, R. & Vikkelsø, S., 2018: *Ledelsesdilemmaer: Strejftog Gennem Faglitteraturen*. [Frederiksberg]: Copenhagen Business School, Aalborg Universitet, pp.3-204.

Bryman, A., 2012: *Social Research Methods*. 4. udgave, Oxford University Press, Oxford.

Bursch, D. & Kelly, K., 2014: *Managing The Multigenerational Workplace*. UNC Kenan-Flagler Business School, pp.1-18.

Carpenter, M. & Charon, L., 2014: *Mitigating Multigenerational Conflict and Attracting, Motivating and Retaining Millennial Employees by Changing the Organizational Culture: A Theoretical Model*. J of Psych Issues in Org Culture

Costanza, David P., & Lisa M. Finkelstein. *Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There? Industrial and Organizational Psychology*, vol. 8, no. 3, 2015, pp. 308–323.

Gaidhani, S., Arora, D. & Sharma, B., 2019: *UNDERSTANDING THE ATTITUDE OF GENERATION Z TOWARDS WORKPLACE*. International Journal of Management, Technology And Engineering. pp.2249-7455.

Gibson, J., Greenwood, R. and Murphy, Jr., E., 2009: *Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs*. Journal of Diversity Management (*JDM*), 4(3), pp.1-8.

Hansen, S., 2015: *Digitale Indfødte På Job*. København: Gyldendal Business.

Juul, S. & Pedersen, K., 2012: *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori en indføring*. 1st ed. forfatterne og Hans Reitzels Forlag, pp. 107-146

Kelly, K., 2014. *Managing the Multigenerational Workplace*. *UNC Executive Development*, pp.2-15.

Khatri, K. & Dixit, N., 2016: *Managing Aspiration of Generation "Y" and Generation "Z" at workplace*. National Research Conference. pp.65-69.

Kihm, M., 2019: *Millennials Kommer - Er Din Virksomhed Klar? - Cushman & Wakefield | RED*. [online] Cushman & Wakefield | RED.

<<https://red.dk/er-din-virksomhed-klar-til-millennials/>> [Lokaliseret d. 22.05.2020]

Kristensen, S & Hussain, M., 2017: *Metoder i samfundsvidenskaberne, 3rd ed*. Forlaget Samfundslitteratur, pp. 327-328.

Larsen, H., 2006: *Human Resource Management: Licence to work: arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Forlaget Valmuen.

Lederne, 2010: *Ledelse af generationer: alders- og generationsforskelle i et ledelsesperspektiv*. pp.1-63.

McIntosh-Elkins, J., McRitchie, K. & Scoones, M., 2007: *From the silent generation to generation x, y and z: strategies for managing the generation mix*. pp.240-246.

Meier, J., Austin, F. Stephen. & Crocker, M. 2010: *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 2010 (Vol. 6, No. 1), pp. 68-77.

Montana, P. J. & Petit, F., 2008: *Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach*. *Journal of Business & Economics Research*, 2008 (Vol. 7, No. 8), pp. 35-40.

Muehleman, S. & Leiser, M., 2018: *Hiring costs and labor market tightness*. *Labour Economics*, 52, pp.122-131.

Northouse, P., 2016: *Leadership theory and practice*. 7th ed. SAGE Publication, Inc.

Ramlall, S, 2014: *A review of employee motivation theories and their implications for*

employee retention within organizations. Journal of American Academy of Business

Singh, A., 2014: *Challenges and Issues of Generation Z*. IOSR Journal of Business and Management, pp. 59-63.

Spiro, C., 2006: *Generation Y In The Workplace*. Department of the Navy, pp.16-19.

Spuur, K. & Toftbjerg, A., 2020: *Ledelse Af Unge: Tiltræk Og Fasthold Med Nærværende Ledelse*. 1st ed. Dansk Psykologisk Forlag A/S, pp. 7-174.

Tolbize, A., 2008: *Generational Differences In The Workplace*. University of Minnesota, pp. 1-21.

Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. & Lance, C., 2010: *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*. *Journal of Management*, pp. 1117-1142.

Wiedmer, Terry 2015: "Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z". Delta Kappa Gamma Bulletin

Yusoff, W. & Kian, T., 2013: Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, (2306-7226), pp. 97-102.

Özcelik, G. 2015: Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 2015 (Vol. 10, No. 3), pp. 99-105.

Websites

Ballisager, M., *4 Facts Om Danskernes Jobskifte Anno 2019*. Ballisager.dk, 2020: ballisager.com/4-facts-danskernes-jobskifte-2019/.

Blankholm, U., 2016. *Sådan Er De Digitale Indfødte På Jobbet*. Jobindex.dk.

<https://www.jobindex.dk/cms/saadan-er-de-digitale-indfoedte-paa-jobbet?lang=da>

[Lokaliseret 06.06.2020]

Dengsøe, P. & Juel, F. 2016. *Kvinderne kom ind på arbejdsmarkedet, og mændene holder mere fri*. Berlingske.dk

<https://www.berlingske.dk/oekonomi/kvinderne-kom-ind-paa-arbejdsmarkedet-og-maendene-holder-mere-fri> [Lokaliseret d.03.08.2020]

Francis, T. & Hoefel, F., 2018: [online] McKinsey.com.

<<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>> [Lokaliseret d.04.05.2020].

Global, A.: *Attracting And Retaining Millennials In The Global Workplace*. [online] Aperian Global. <<https://www.aperianglobal.com/attracting-retaining-millennials-global-workplace/>> [lokaliseret d.22.05.2020].

Gourani, S., n.d. *Generation Z: Nye Medarbejdere, Nye Udfordringer Og Nye Muligheder*. lederindsigt.dk.

<https://lederindsigt.dk/vaerktoejer-skabeloner/ledelse-og-organisation/generation-z-nye-medarbejdere-nye-udfordringer-og-nye-muligheder/> [Lokaliseret 04.08.2020]

Grønberg, M., 2019. *Populært at skifte job: Lines længste ansættelse er på 3 år*. Dr.dk.

<https://www.dr.dk/nyheder/indland/populaert-skifte-job-lines-laengste-ansaettelse-er-paa-tre-aaar> [lokaliseret d.03.08.2020]

Iberdrola.com: *Generation Z: Transforming The System*.

<<https://www.iberdrola.com/talent/generation-x-y-z>> [Lokaliseret 04.05.2020]

Jobindex.dk: "Afdelinger i Jobindex". <https://www.jobindex.dk/cms/afdelinger-i-jobindex> [Lokaliseret d.01.08.20]

Jobindex.dk: "Velkommen til Jobindex"

<https://www.jobindex.dk/virksomhed/1/Jobindex%20A/S> [Lokaliseret d.01.08.2020]

Juneja, P.: <https://managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm> [Lokaliseret d. 01.08.20]

Lederindsigt.dk. 2020: *Generation Z: Nye Medarbejdere, Nye Udfordringer Og Nye Muligheder.*

<https://lederindsigt.dk/vaerktoejer-skabeloner/ledelse-og-organisation/generation-z-nye-medarbejdere-nye-udfordringer-og-nye-muligheder/>> [Lokaliseret 06.06.2020]

Svarrer, L., 2014: *Digitale Indfødte Stiller Nye Krav Til Ledelsen.*

<https://vpt.dk/kompetencer/digitale-indfodte-stiller-nye-krav-til-ledelsen>> [Lokaliseret 30.05.2020]