

# Drivkrafterna hos IT-konsulter

**Kvalitativ studie om skapandet av  
arbetsmotivation hos IT-konsulter**

**Av: Andreas Lundin & Fredrik Josefsson**

Handledare: Henrik Ferdfelt  
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskap  
Kandidatuppsats 15 hp  
Organisation | Vårterminen 2016



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM**  
sh.se

# Tack!

Författarna vill rikta ett stort tack till de respondenter som har tagit sig tid att ställa upp på intervjuer under deras arbetsdag och även efter.

Vi vill även tacka vår handledare Henrik Ferdfelt för viktiga och bra synpunkter under arbetets gång och till våra opponenter som har läst och givit återkoppling på rapporten.

Maj 2016 Södertörns Högskola

*Andreas Lundin & Fredrik Josefsson*

## Sammanfattning

Denna studie undersöker arbetsmotivation hos IT-konsulter då det på arbetsmarknaden finns en brist på personal med rätt kompetens enligt Arbetsförmedlingens framtidsrapporter. Motivation har undersökts sedan början av 1900-talet och är väl utforskat. Kända forskare som har bidragit med teorier är Taylor, Maslow och Herzberg vilka fortfarande är aktuella. Tidigare behandlade forskningen endast hur effektivt industrierna kunde bli men på senare tid innefattar forskningen behov, värderingar, mål och känslor. Det har även visat sig ha stora fördelar att veta vad anställda motiveras av då det påverkar företagets prestationsförmåga positivt.

Syftet med denna studie är att undersöka hur arbetsmotivation skapas och genom det bilda en uppfattning kring ämnet med hjälp av IT-konsulternas åsikter.

Frågeställningen som besvaras i studien lyder; Hur skapas arbetsmotivation hos IT-konsulter? För att besvara syftet och frågeställningen genomfördes 11 intervjuer med systemutvecklare på tre olika företag, Kentor, Accenture och Capgemini, där de intervjuade IT-konsulterna har fått beskriva vad arbetsmotivation är för just dem. Sedan har denna empiri analyserats mot den tidigare forskningen inom området arbetsmotivation utifrån den teoretiska referensram som skapats.

Det resultat och slutsatser som framkom genom den insamlade empirin från de intervjuade IT-konsulterna var att det fanns likheter i deras svar om arbetsmotivation. Det som skapar motiverade IT-konsulter på arbetet var att få ta ansvar, bra kollegor, målfokusering, återkoppling på arbetet som utförts, det ska finnas utvecklingsmöjligheter, belöningar och att arbetet utförs av en anledning. Dock kunde det urskiljas också att de fanns många individuella skillnader i åsikterna, preferenserna och tankegångarna kring hur dessa begrepp påverkar individen. Det finns alltså ingen ensam allmängiltig slutsats som gäller för alla respondenter. Det som nämnts motiverar, men varje individ har sin syn på hur det som motiverar skall fungera bäst för just dem och vad det skall mynna ut i.

Nyckelord:

Motivation, Arbetsmotivation, IT, Konsult, Organisation, Systemutveckling.

## **Abstract**

This study examines the work motivation of IT consultants due to lack of competent personnel in accordance with the Employment Service's future reports. Motivation has been studied since the early 1900s and is well explored. Famous scholars who have contributed theories are Taylor, Maslow and Herzberg which are still relevant. Previous research on motivation considered only how efficiently industries could be but recently dealing with needs, values, goals and feelings. It has also been shown to have significant benefits to know what employees are motivated by then it affects the company's performance positively.

The purpose of this study is to investigate motivation and how it is created and through it form an opinion on the subject using IT consultants opinions.

The question to be answered is: How is work motivation created of IT consultants?

To answer the question and the purpose 11 interviews was performed with system developers at three different companies, Kentor, Accenture and Capgemini, where the interviewed IT consultants have been describing what motivation is for them. Then the empirical evidence is analyzed against the previous research in the area of work motivation based on the theoretical framework created.

The results and conclusions that emerged through the collected empirical data from the interviewed IT consultants was that there were similarities in their answers about motivation. What creates motivated IT consultants work was to take responsibility, good colleagues, focus on goals, feedback on the work carried, that there should be opportunities for development, rewards and that the work is carried out for a reason. However, it could be discerned that they were many individual differences in opinions, preferences and thinking on how these elements affect the individual. So there is no single general conclusion applying to all respondents. What has been mentioned warrant, but each individual has his or her views on how it motivates to work best for them and what it should lead to.

Keywords:

Motivation, Work Motivation, IT, Consulting, Organization, System Development

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Frågeställning.....	4
1.4 Syfte.....	4
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	<b>5</b>
2.1 Maccoby 4 R av motivation.....	5
2.2 Maslow behovspyramid.....	7
2.3 Locke & Latham målsättningsteori.....	9
2.4 Herzberg två-faktor Teori.....	10
2.5 Teoretisk referensram .....	12
<b>3. Metod</b> .....	<b>13</b>
3.1 Undersökningsstrategi.....	13
3.2 Undersökningsdesign .....	14
3.3 Undersökningsmetod .....	14
3.4 Urval.....	15
3.5 Presentation av företag och intervjuobjekt.....	16
3.6 Genomförande av intervjuer .....	17
3.7 Kvalitetsmått .....	18
3.8 Metodkritik .....	19
<b>4. Empiri</b> .....	<b>20</b>
4.1 Anledning .....	20
4.2 Belöning .....	21
4.3 Ansvar .....	22
4.4 Relationer till kollegor .....	23
4.5 Relationer till chefer .....	24
4.6 Utveckling .....	25
4.7 Mål.....	26
4.8 Återkoppling.....	27
4.9 Motivation kontra missnöje.....	28
<b>5. Analys</b> .....	<b>30</b>
5.1 Maccoby 4 R av motivation .....	30
5.1.1 Anledning.....	30
5.1.2 Belöning.....	31
5.1.3 Ansvar .....	32
5.2 Maslow behovspyramid.....	34
5.2.1 Relationer .....	34
5.2.2 Utveckling .....	35
5.3 Locke & Lathams målsättningsteori .....	36
5.3.1 Mål.....	36
5.3.2 Återkoppling .....	37
5.4 Herzberg två-faktor teori.....	38
5.4.1 Motivation kontra missnöje.....	38
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>40</b>
6.1 Hur skapas arbetsmotivation hos IT-konsulter? .....	40
6.2 Slutsatser .....	41
<b>7. Diskussion</b> .....	<b>43</b>

7.1 Reflektioner .....	43
7.2 Förslag på fortsatta studier .....	44
<b>10. Källförteckning .....</b>	<b>46</b>
<b>11. Bilagor .....</b>	<b>52</b>
11.1 Bilaga 1 .....	52

## **1. Inledning**

*I det första avsnittet i uppsatsen introduceras bakgrunden kring motivation samt problemdiskussionen som ger en första inblick i studien som sedan leder till frågeställningen och syftet med undersökningen.*

### **1.1 Bakgrund**

Redan vid början av 1900-talet fanns ett stort intresse kring förhållandet mellan människor och arbetet. Då var forskningen främst ute efter att komma fram till hur effektiv industrierna kunde bli genom att utforma arbetsuppgifter som passade människan bäst (Wiley 1997, s. 263). Latham och Pinder (2005, s. 506) menar att motivationsforskningen tidigare endast behandlade mentala processer. Nu har fokus flyttats till att innefatta påverkan och beteende samtidigt med en ömsesidig interaktion med de mentala processerna. De menar att forskningen kring känslor "blommar". Även förmågan att kunna påverka och förutse motivation på arbetsplatsen har ökat på grund av att forskningen nu innefattar flera aspekter och inte som tidigare ett fåtal. Det finns forskning som behandlar behov, värderingar, mål, känslor och handlingssätt som alla berör motivation. Även omgivningen och kontexten som individen befinner sig i spelar in. Förståelsen kring hur kultur och karaktären av arbetet i sig och hur detta passar in på individen i relation till organisationen influerar också motivationen (Latham & Pinder 2005, ss. 506-507).

De teorier som framkommit under de år sedan motivation började intressera forskare kan sägas starta med Frederick Winslow Taylor (1911, ss. 7, 10). Taylorismen eller vetenskaplig arbetsledning undersökte de brister som fanns i industrierna och motiverade anställda genom att de fick betalt efter deras arbetsprestation. Även alla typer av arbete skulle utgå från vetenskapen. Det resulterade i förbättrade arbetstekniker och högre effektivitet i industrierna.

Sedan kring 1950-talet börjar andra typer av teorier framställas då intresset riktades mot att vissa faktorer påverkar motivationen. Maslow (1943) presenterar sin behovstrappa där individen arbetar sig upp för en hierarkisk steg vilka innehåller basbehov, säkerhet, tillhörighet, självkänsla och självförverkligande. Alderfer (1972a) bygger sedan vidare på Maslows teori och menar att endast tre behov finns vilka är existens, relationer och utveckling. (Mowday, Shapiro & Steers 2004, ss. 380-382)

McClelland (1961, 1987) utvecklade också en teori som bygger på vissa behov men definierade vilka behov dessa var mer exakt än i jämförelse med Maslow. Behoven var prestation,

tillhörighet, makt och självbestämmande. Några år senare utvecklar Vroom (1964) förväntningsteorin där individen agerar efter det som ger mest belöning. Porter och Lawler (1968) vidareutvecklar Vrooms teori och anknyter till individens personliga egenskaper vilka är olika utifrån individen. (Mowday, Shapiro & Steers 2004, ss. 380-382)

Herzberg (1974) utvecklade sedan två-faktor teorin bestående av hygienfaktorer och motivationsfaktorer. En utveckling kring denna teori gjordes senare av Hackman och Oldham (1976) där arbetsinnehåll och arbetsprestation också kan relateras till motivation. Locke och Latham (1990) presenterade målsättningsteorin där mål kan bidra till att öka motivationen samt arbetsprestationen (Mowday, Shapiro & Steers 2004, ss. 380-382). Dessa teorier har sedan utvecklats i mindre omfattning men är fortfarande väldigt aktuella och det har inte tillkommit några nya som har haft samma inverkan på motivationsforskningen (Latham & Pinder 2005, s. 507).

Vidare under millennieskiftet kunde det urskönjas att forskare har ett fortsatt stort intresse kring arbetsmotivation (Latham & Pinder 2005, s. 486). Detta kan påvisas genom att det har rapporterats över 140 olika definitioner kring vad motivation kan vara (Pinder 2014, s. 10). Det kan också bero på att motivation är väldigt komplext och det finns en mängd olika aspekter som spelar in vilket skulle kunna göra det svårare att påverka och förutse motivationen som nämnts ovan (Pinder 2014, s. 10).

I denna rapport kommer författarna inrikta sitt intresse kring arbetsmotivation. Pinder definierar arbetsmotivation enligt följande,

*”Arbetsmotivation är en uppsättning energiska krafter som har sitt ursprung både inom såväl som bortom en individs varande, för att initiera arbetsrelaterat beteende, och för att bestämma dess form, riktning, intensitet och varaktighet.”* (Pinder 2014, s. 11)

Således kan motivation ses som en psykologisk process där resultatet framkommer ur en interaktion mellan individen och omgivningen individen befinner sig i (Latham & Pinder 2005, s. 486). Motivation enligt Amar (2004, s. 90) är något som innefattar ett antal krafter som påverkar hur individen kommer att uppträda. Arbetsmotivation har valts därför att detta är något

som författarna har ett eget intresse kring samt att arbetsmotivation är en nyckel till organisationens prestationsförmåga (Dwivedula & Bredillet 2010, s. 158).

Motivationsforskningen för framtiden vilar på tre stycken antaganden. Det första innebär hur personlighets, uppgifts och omgivningsaspekter påverkar beteendet hos individen samt relationen till arbetsprestationer. Det andra antagandet kopplas till att motivation inte kan ses som något fast drag, utan det förändras hela tiden beroende på personliga eller sociala faktorer. Det sista antagandet berör motivation genom att det egentligen påverkar beteendet hos människan och inte prestationen i första hand. Detta uttrycker sig på så vis att om det finns en vilja att öka arbetsinsatsen med hjälp av att öka motivationen kan detta misslyckas om det finns en svag koppling mellan prestationen och den anställdes beteende. (Wiley 1997, s. 263)

## **1.2 Problemdiskussion**

Enligt Kovach (1987, s. 58) är arbetsmotivation en viktig faktor för organisationens prestationsförmåga. Om ett företag kan reda ut och förstå varför en anställd kommer i tid till arbetet, är produktiva och lojala mot sitt företag skulle då företaget kunna leda alla sina anställda på det sättet. Vilket skulle resultera i att företag skapar konkurrensfördelar mot andra på marknaden. De företag som inte har motiverade anställda kommer leda till att de måste anställa ny personal och lära upp då de gamla slutar. Personalen som är kvar har hög frånvaro samt en produktion som inte presterar på max. Det är till och med så viktigt för ett företag att veta vad som motiverar anställda då det inte enbart har en positiv effekt på företaget ifråga utan kan även påverka landet det verkar i positivt (Kovach 1987, ss. 58, 65). Även Wallgren (2011) menar i sina studier att ha engagerade och motiverade anställda är avgörande för ett företags utveckling och framgång av kunskapsarbetare, vilka Wallgren menar kan vara IT-konsulter. Rollen som medarbetaren har i företagets resultat påverkas i större utsträckning på grund av att tjänste- och kunskapsinnehållet har ökat. Detta kan påvisas genom att organisationer blir plattare och att de beslut som tas, görs längre ner i hierarkin på företagen (Schou 1991, s. 7).

Trots alla dessa fördelar som har presenterats finns det en väldigt liten mängd av tidigare studier som har inriktat sig på IT-konsulter och arbetsmotivation. Då IT-branschen ligger i framkant med ständiga förändringar kring arbetsmetoder och teknik så förväntas det en stor grad av flexibilitet och anpassningsförmåga hos de anställda (Wallgren 2011). Vidare menar Amar (2004, s. 89) att det är viktigt att skapa omgivningar i företag som skall stimulera deras anställda som är viktigt för att skapa framgångsrika organisationer. Den största delen kostnader

organisationer försöker undvika är ekonomiska. Men IT-arbetare innehar en stor tyst kunskap som kan ses som en kostnad om den anställde vill byta arbete. Detta leder till stora kostnader för företaget för att ersätta personal men även förlusten av den kunskapen personalen besitter (Kaplan & Lerouge 2007, s. 327). Dock är det inte så enkelt att endast se till att personalen är motiverad. Det finns en betydande skillnad mellan hur motivation uppfattas i forskningsresultat och hur det egentligen ser ut i verkligheten. Tidigare har motivation varit starkt förknippat med materiella belöningar men detta är inte fallet utan motivation i forskningen har haft en större och bredare inriktning (Schou 1991, s. 7). Detta kan bevisas genom Wallgrens (2011) studie om IT-konsulter vilket visar att motivationsfaktorer som ansvar, bekräftelse, uppnå mål och möjligheten till utveckling är viktiga.

Redan 2000 släpptes en rapport om IT-branschen i Sverige av Arbetsmarknadsstyrelsen där branschen beskrivs som en av de med högst tillväxt i framtiden och att de redan då var svårt att rekrytera personal med rätt kvalifikationer (Lundqvist & Johnreden 2000). Detta stärks av två senare rapporter från 2010 som bekräftar att det har saknats och fortfarande 2016 saknas personal med rätt kompetens inom IT-branschen. Avsaknaden av rätt personal under åren har lett till problem med rekryteringen men det bidrar också till att företag får tacka nej till uppdrag eftersom personalen inte har räckt till (Arbetsförmedlingen 2010, 2016). Därför är det viktigt att förstå teorin och tillämpa motivation i organisationer för att dessa skall vara framgångsrika och inte tappa den kunskap som finns hos de anställda (Amar 2004, s. 89).

Därför är det intressant att undersöka hur arbetsmotivation skapas då det inte finns i någon större utsträckning tidigare studier kring IT-konsulter. Även utifrån den positiva effekt motivation kan ha på organisationer som det har rapporterats om från tidigare studier men även utifrån den personalbrist som har rapporterats från Arbetsförmedlingen. Därför är det viktigt att kunna behålla sin personal och inte dra på sig ekonomiska kostnader vid nyanställningar men även förlust av personal som besitter viktig kunskap när det råder brist på kompetent personal.

### **1.3 Frågeställning**

Hur skapas arbetsmotivation hos IT-konsulter?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka hur arbetsmotivation skapas och genom det bilda en uppfattning kring ämnet med hjälp av IT-konsulternas åsikter.

## **2. Tidigare forskning**

*I detta avsnitt framförs den tidigare forskning som ligger till grund för undersökningen och kommer att mynna ut i en teoretisk referensram som presenteras sist i avsnittet. Denna referensram kommer sedan användas vid analysen av den insamlade empirin och agerar som underlag till de slutsatser och diskussion som återfinns sist i uppsatsen.*

### **2.1 Maccoby 4 R av motivation**

Maccoby (2010, s. 60) utgår ifrån studier gjorda av Daniel H. Pink (2010, s. 204) som menar att de inre belöningarna, vilket är att bemästra en uppgift (Story, Hart, Stasson & Mahoney 2009, s. 391) agerar som motivation för individen. Maccoby (2010, s. 60) menar dock att detta fungerar på vissa men inte på alla. Detta grundar han bland annat på egna studier gjorda på studenter som inför ett prov antingen fick en yttre belöning, som till exempel pengar (Story et al. 2009, s. 391), för att ha klarat av uppgiften väl eller som Pink (2010, s. 204) anser, endast belöning i form av att ha klarat uppgiften. Slutsatsen av Maccobys (2010, s. 60) studie var att vissa individer blir mer motiverade av pressen från en yttre belöning efter avklarad uppgift medan andra blir mer motiverade av att behärska själva uppgiften i sig.

Maccoby menar att de motivationsteorier som finns är missledande och för att motivera sina anställda skall en blandning av fyra stycken R användas. Nämligen responsibilities, relationships, rewards och reasons (Maccoby 2010, s. 60) som kommer att presenteras som ansvarsområde, relationer, belöningar och anledning. Den totala motivationen är då den kumulativa effekten av inre och yttre motivation tillsammans. Graden av motivation förändras i relation till förändringar i den yttre och inre motivationen (Kumar 2011, s. 41).

Ansvarsområdet hos individer skall vara meningsfulla, sysselsätta förmågor och de värden som finns. Det mest motiverande ansvarsområdet är det som utmanar och utvecklar individens förmågor. Vidare för att bli motiverad skall de personliga värdena stämma överens med de ansvarsområden som innehas. För att bevisa detta har Maccoby använt sig av en undersökning gjord av Berth Jönsson från Svenska institutet för opinionsundersökningar. Jönssons studie på 150 000 anställda i teknologi företag i 100 länder visade att en anställd blir mest motiverad när dennes förmågor används till fullo och endast 40-45% är motiverade när förmågorna inte används på rätt sätt. (Maccoby 2010, s. 60)

Champoux (1991, s. 439-440) studie kring hur ansvar påverkar individer visade att de som har ett stort behov av att utvecklas i organisationer reagerar positivt på ett utökat ansvarsområde. De som inte hade samma utvecklings behov reagerade negativt när de upplevde att ett större ansvar förväntades. Men ansvar har visats ha en stor påverkan på arbetsmotivation (Lundberg, Gudmundson & Andresson 2009, s. 896).

För att individer skall bli motiverade måste det finnas goda relationer till chefer, medarbetare och kunder. I teknologiska företag blir människor motiverade när medarbetare "pushar" varandra i de olika projekten som finns. Den viktigaste relationen för vissa är den till chefen vilket Jönssons studie visade också. Maccoby har också studerat detta och funnit att individer vill ha chefer som bryr sig, tränar dem och lyssnar till anställdas idéer. (Maccoby 2010, ss. 60-61).

Belöningar är en viktig faktor som påverkar motivationen (Maccoby 2010, s. 61). Vissa individer föredrar lön, som är en typ av yttre belöning, medan andra blir motiverade av uppskattning och beröm, som är en typ av inre belöning, vilket stärker de relationer som nämnts ovan. Den inre belöningen har den anställde en viss kontroll över och är en väsentlig del av uppgiften i sig. Den yttre belöningen är inte kopplad till uppgiften i sig och ligger utanför den anställdes kontroll (Notz 1975, s. 884). Maccoby (2010, s. 61) menar att lön inte nödvändigtvis leder till en högre motivation att utföra ett bra arbete. Istället kan denna typ av belöning sänka kvaliteten och endast öka kapaciteten. Pink (2010, ss. 9, 204) menar att mål, för att få extra lön, som finns uppsatta kan minska motivationen istället. Jönssons studie visade dock att lön och förmåner är viktigt för motivationen men även 80-85% svarade att belöning genom uppmärksamhet för ett väl utfört arbete leder till arbetstillfredsställelse (Maccoby 2010, s. 61).

Notz (1975, s. 890) menar att inre och yttre motivation inte är något som alltid går hand i hand. Studien har kommit fram till att framkallandet av yttre motivation kan ske på bekostnad av den inre motivationen. Samtidigt så kan den yttre motivationen försvinna om det endast framkallas inre motivation. Men Notz (1975, s. 890) kan inte bevisa under exakt vilka situationer dessa paradoxala effekter uppstår. Deci (1971, ss. 105, 114) kom fram till samma sak som Notz där pengar användes som en extern belöning minskade den inre motivationen för uppgiften. När feedback och återkoppling användes som belöning istället så ökade den inre motivationen i relation till de som inte fick denna typ av belöning. Deci (1971, s. 114) skriver också att pengar kommer att sänka den inre motivationen inte bara för tillfället utan på längre sikt.

Den sista området innebär att arbetet i sig bidrar till något större än enbart till individen som utför det, för en *anledning*. Anställda kommer vara stolta om deras arbete kan hjälpa andra och bidra positivt till omgivningen (Maccoby 2010, s. 61). Pink (2010, s. 208) menar att människor till sin natur söker efter ett ändamål. Vilket har lett till att ändamålsmaximering ligger jämsides med vinstmaximering i dagens företag och individer får själva styra över hur man skall uppnå dessa ändamål Pink (2010, s. 208). Jönsson kommer fram till i sin studie att framförallt anställda i Kina har en större känsla av att arbeta för omgivningen och inte enbart för sig själv. De är mer intresserade i företagets vision vilket skiljer sig från hur anställda i Väst tänker kring detta (Maccoby 2010, s. 61).

## **2.2 Maslow behovspyramid**

Maslow menar att det finns fem stycken behov som anses grundläggande. Dessa är basbehov, säkerhet, tillhörighet, självkänsla och självförverkligande. De grundläggande behoven är relaterade till varandra och är hierarkiskt uppdelade. Det betyder att de behovet som är starkast kommer att vara de mest påtagliga för individen. När sedan detta behov är uppfyllt kommer nästa behov högre upp i hierarkin att uppstå och uppta all uppmärksamhet från individen. Detta på grund av att de behov som är tillfredsställda inte agerar som motivation längre. Basbehovet innefattar sex, hunger och törst och säkerhetsbehoven uppstår vid extrema situationer som vid krig, kriminalitet och sjukdom. Vidare skapas tillhörighetsbehoven när individen vill skapa relationer, ingå i grupper och känna tillhörighet någonstans. Självkänslan kommer i uttryck genom självrespekt, självförtroende till andra samt självständighet, uppmärksamhet och uppskattning från andra. Sista steget självförverkligande betyder att en individ gör det som den är ämnad för att göra och utnyttjande av alla sina förmågor. (Maslow 1943, ss. 370-396)

Alderfer (1969, 1972a) har sedan utvecklat Maslows teori till ERG (existence, relatedness, growth) teorin med hjälp av mer empiriskt stöd vilket innefattar tre stycken behov översatt till, existens, relationer och utveckling. Alderfer (1972b) kritiserade Maslows pyramid utifrån att det inte fanns något stöd för den hierarkiska uppdelningen men även att inte kunna applicera den på organisationer. Samt att den stora skillnaden mellan de två teorierna är att ERG teorin inte är hierarkisk, vilket innebär att flera behov kan uppstå samtidigt (Elding 2005, s. 48).

Dock så finns det stora likheter mellan de olika behov som finns i de båda teorierna. Maslows basbehov och säkerhetsbehov är besläktade med Alderfers existensbehov. Vidare är säkerhet och tillhörighet som återfinns i Maslows pyramid kopplade till relationer i ERG teorin. Alderfer

delar upp säkerhetsbehovet i två delar, fysisk säkerhet till existensbehovet och mänsklig säkerhet till relationer. De två sista stegen i behovspyramiden självkänsla och självförverkligande återfinns i utvecklingsbehovet i Alderfers teori. Alderfer och Schneider menar dock att de är problematiskt att kunna operationalisera Maslows behov i organisationer samt att varje forskare har sin egna bild av vilka behov som ingår i stegen. Vidare är det svårt att kunna specificera när ett behov är uppfyllt och när nästa behov uppstår hos individen. (Alderfer & Schneider 1973, ss. 489-505)

Vidare har även McClelland (1961, 1987) utvecklat en teori som innefattar behoven hos individen i relation till motivation. McClelland menar att det inte går att dela in behoven hierarkiskt och fokuserade istället på att klart definiera behoven vilket Maslow inte gjorde. De behov som tas upp är prestation, tillhörighet, makt och självbestämmande. Dessa behov kan sedan uppstå samtidigt och leda till motivation vilket går emot vad Maslow menade att det finns en hierarkisk utveckling av behoven. De behov som McClelland presenterade var tydligt definierade och var relaterade till beteendet på arbetsplatsen vilket Maslows inte kunde göra då behoven i större grad var abstrakta i sin form (Mowday, Shapiro & Steers 2004, ss. 380-382).

Genom att sedan applicera denna teori på en arbetsrelaterad situation kan de olika stegen i Maslows (1943, ss. 370-396) behovspyramid förändras och istället innehåller varje steg faktorer vilka kan relateras till organisationer. Basbehoven innehåller lön, säkerhetsbehovet innefattar pensionsplaner och arbetssäkerhet. Tillhörighetsbehovet innebär att det finns en god grupp-känsla på arbetet, att det finns kollegor som stöttar och en bra relation med sina chefer. Självkänslan uppstår när en anställd till exempel får en viss yrkestitel. Sista steget i pyramiden, självförverkligande kan först uppstå när en anställd får chansen att vara kreativ och har ett utmanande arbete (Elding 2005, s. 45).

Därför måste chefer se till att de tre första behoven blir uppfyllda innan de kan försöka tillfredsställa de två sista stegen, självkänslan och självförverkligandet. Dock finns det problem med denna typ av förändring då inte alla arbetare har möjligheten att uppnå de två sista stegen. Det beror på att arbetet i sig inte har samma typ av förväntningar på de anställda som befinner sig längre ner i hierarkin och som har rutinartade arbetsuppgifter. Istället de anställda som återfinns högre upp i hierarkin har möjlighet att klättra hela vägen upp i pyramiden. (Filtvedt 2015, s. 9)

### **2.3 Locke & Latham målsättningsteori**

Målsättningsteorin utformades under 40 år av empiriska undersökningar och genom ett induktivt förhållningssätt (Locke & Latham 2002, s. 705). Det visade sig att om det sätts upp höga eller svåra mål att uppnå så ökar prestationen i utförandet än om det sätts upp enkla, vaga eller abstrakta mål. Har en person engagemanget som krävs och besitter kunskapen för att lösa det samt att målet inte strider mot andra mål som finns, så finns det ett positivt samband mellan högt uppsatta eller svåra mål och prestationen i utförandet. Höga eller svåra uppsatta mål motiverar personalen i högre grad eftersom det kräver mer arbete för att känna sig nöjd. De känner en större framgång på arbetsplatsen när de utvecklas tillsammans och klarar av utmaningarna med ett högt uppsatt mål som känns viktiga och betydelsefulla (Locke & Latham 2006, s. 265).

Återkoppling anses också vara en viktig del att uppnå de mål som har satts upp. Detta genom att påvisa vad den anställde har uppnått och därmed visar hur långt de har kommit på vägen mot målet (Locke & Latham 2002, s. 708). Återkopplingen skall helst ske genom att den anställde själv kan övervaka sitt arbete och se hur långt de har kommit mot målet. Detta anses vara en större källa till motivation istället för att återkopplingen skall komma från chefer (Elding 2005, s. 56). Återkoppling är också något som Locke och Latham (2006, s. 265) anses vara ett av de viktiga element som skall ingå i ett framgångsrikt mål. Dock finns det tidigare forskning som anser att återkoppling har både positiv och negativ effekt på motivationen och arbetsprestation. Pavett (1983, ss. 650-651) menar att positiv återkoppling påverkar motivationen och arbetsprestationen, framförallt om det kommer från medarbetare istället för chefer. Även att ge återkoppling kan sänka de höga kostnaderna som uppstår när anställda slutar och missnöjda anställda (Pavett 1983, s. 652). Brandenburg och Mirka (2005, s. 533) har med sin studie visat att återkoppling inte har samma effekt på arbetsprestation och motivation som tidigare nämnda anser, dock kan detta förklaras genom en mindre intensitet och varaktighet i återkopplingen.

Andra delar som anses viktiga för att mål skall vara framgångsrikt är engagemang (Locke & Latham 2006, s. 265). Mål som är uppsatta och svåra för de anställda skall leda till en bättre arbetsprestation. Framförallt när det finns ett stort engagemang till målen (Locke & Latham 2002, s. 707). Därför att när målen är svåra är engagemanget det viktigaste för att kunna uppnå dessa och resultera i ökad arbetsprestation (Klien, Wesson, Hollenbeck & Alge 1999, s. 893). Dock har det framkommit studier som har visat det omvända. Lee, Keil och Kasi (2012, ss. 56,

67) har sin studie på 349 stycken anställda i IT branschen i över 150 olika företag kommit fram till att viljan att fortsätta ett projekt som går dåligt minskar med ett högt mål. De har även kommit fram till relationen mellan ett svårt mål och engagemang inte behöver följa samma logik om engagemang som Locke & Latham (2006, s. 265) anser. Lee, Keil och Kasi (2012, s. 67) menar att ett för svårt och högt uppsatt mål har en negativ påverkan på engagemanget och leder istället till minskat åtagande för att uppnå målen. Samtidigt menar Locke och Latham (2006, s. 265) att komplexa mål utvecklar individen att söka ny kunskap samt att det kan driva fram förmågor som ligger dolda.

Det har även visats att de fördelar som förknippas med målsättning är överskattat och att målen istället har skadat organisationer och skadan som skett har ignorerats. Mål anses leda till ett begränsat fokus vilket leder till att människor kan missa viktiga problem som inte är relaterade till målet, ökad risktagning, oetiskt handlingsätt, motverka inläring, minska samarbete och sänka den inre motivationen. (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman 2009, ss. 6-16)

Målsättningsteorin har dock fått stöd från 1990 och framåt av 88 olika undersökningar som har omfattat över 40 000 deltagare i Australien, Asien, Europa och Nordamerika. Det har visat sig genom undersökningarna att målsättningsteorin har en hög intern och extern validitet. Det visade sig att mål är effektiva på individ, grupp och organisationsnivå och målsättning är effektivt även om det är andra som sätter upp mål åt en eller om man själv är med i besluten av målen. (Locke & Latham 2006, s. 265)

## **2.4 Herzberg två-faktor Teori**

Herzberg (1974, s. 18) grundar två-faktors teorin på att olika arbetsfaktorer påverkar om individen känner sig tillfredsställd eller missnöjd på arbetet. Faktorer som gör att individen känner sig tillfredsställd på arbetet kopplas till sin prestation, får erkännande för sin prestation, intressant arbete, ökat ansvarsområde, utvecklingsmöjligheter och möjligheter till att stiga i hierarkin. De faktorerna stämmer väl in med det som Wallgren (2011, s. 77) kom fram till i en av sina studier om IT-konsulter, att de motiveras av varierande arbetsuppgifter, självständigt arbete, beröm för sitt arbetet, utvecklas, uppnå resultat.

Herzberg (1974, s. 18) förklarar att de faktorer som gör att individen känner sig missnöjd beror inte på hur väl de presterar på arbetet utan hur väl de behandlas. De faktorer som Herzberg

kopplar till missnöje på arbetet är företagets policy, administrativa tillvägagångsätt, chefer, relationer, arbetsförhållande, lön, status och säkerhet.

De faktorer som påverkar tillfredsställelsen på arbetet har Herzberg (1974, s. 18) döpt till motivationsfaktorer i teorin därför att om de upplevs på arbetet åstadkommer de arbetsmotivation. De faktorer som påverkar missnöje hos individen har han döpt till hygienfaktorer eftersom de faktorerna är till för att förbygga missnöje på arbetsplatsen. Det mest anmärkningsvärda enligt Sachau (2007, s. 379) i Herzbergs teori är att skillnaden i arbetsfaktorerna som skapar tillfredsställelse på arbetet inte är motsatsen till de faktorer som skapar missnöje. Som ett exempel tar han upp att en dålig företags policy kan skapa missnöje hos en individ men en bra företags policy skapar inte tillfredsställelse. En källa till motivation kan agera positivt för en individ men kan skapa missnöje för en annan (House & Widgor 1967, s. 386).

Brenner, Carmack och Weinstein (1971, s. 366) genomförde ett empiriskt test på Herzberg två-faktors teori. Det resultat de kom fram till var att teorin kan bli ifrågasatt eftersom deras resultat pekade på att de faktorerna som skapar tillfredsställelse och missnöje skapas av både hygien och motivationsfaktorer. Ifrågasätter Herzberg gör också Maidani (1991, s. 448) som i sin studie kom fram till att motivation och hygienfaktorerna var grunden till att känna tillfredsställelse på arbetet snarare än missnöje.

Herzberg, Mausner och Snyderman (1993, s. 30) utförde sin studie på fabrikarbetare och var inriktad mot ett samhälle som var uppbyggd på produktion. Filtved (2015, s. 83) kom fram till i sin studie när hon testade Herzbergs teori på högutbildade personal att teorin kan vara lite föråldrad, eftersom att i teorin skiljs det stort på vad som motiverar människor i arbetet och vad som skapar missnöje. Filtved (2015, s. 83) menar att det kan skapa en begränsning när det diskuteras kring arbetsmotivation om de olika faktorerna delas upp för drastiskt. Medan Sachau (2007, s. 379) anser att två-faktors teorin fortfarande är väl fungerande och kan användas som ett ramverk vid forskning av motivation, lycka och materialism.

## 2.5 Teoretisk referensram

*Utifrån denna ram kommer sedan analysen att genomföras. Begreppen kommer att presenteras i samma ordningsföljd i empiri samt analys för att enkelt kunna följa med i studiens framskridande.*

Utifrån den forskningsfråga som har ställts i inledningen samt syftet med undersökningen har vissa begrepp valts ut från de olika teorierna/tidigare forskningen för att analysera den insamlade empirin. Motivation har en mängd olika definitioner och därmed innehåller begreppet i sig ett stort antal uppfattningar. Därför är det omöjligt för författarna att täcka alla dessa. Begreppen som har valts ut är grundade i de frågor som har ställts under intervjuerna och anses vara relevanta för studien.

- *Anledning* innebär att arbetet i sig bidrar till något mer än enbart till individen som utför det. Finns det en känsla av att ge något positivt till omgivningen genom arbetet som görs (Maccoby 2010, s. 61). Vilket kommer naturligt genom att människor naturligt hela tiden vill arbeta med ett ändamål som kan bidra till organisationers möjliga förtjänst (Pink 2010, s. 208).

- *Belöning* kan antingen vara en inre som till exempel uppskattning och beröm som kan stärka de relationer som har nämnts ovan samt att belöningen finns i själva arbetsuppgiften. Den yttre belöningen kan till exempel vara lön. Där en kombination av yttre och inre belöningar agerar som motivation. (Maccoby 2010, ss. 60-61)

- *Ansvar* är det första begreppet som kommer från Maccobys (2010, s. 60) teori där ett ansvarsområde skall leda till att varje individ anser att arbetet är meningsfullt, utvecklar och utmanar de förmågor som individen besitter. Samt Champoux (1991, ss. 439-440) där utvecklings benägenheten hos individer påverkar hur ett ökat ansvar tas emot. Men även till Herzbergs (1974, s. 18) teori där ett ökat ansvarsområde leder till en större motivation.

- *Relationer* eller tillhörighet som Maslow (1943, ss. 370-396) definierar det är när en individ vill skapa sig relationer och känna tillhörighet till en grupp. Herzberg (1974, s. 18) menar att relationer kan vara en källa till att motivationen sjunker då en dålig relation påverkar negativt och benämns för hygienfaktorer. Även chefer kan påverka negativt och är en del av de hygienfaktorer som inte kan skapa motivation enligt Herzberg (1974, s. 18).

- *Utveckling* är viktigt i Herzbergs (1974, s. 18) teori där det måste finnas utvecklingsmöjligheter i en organisation för att individen skall känna sig motiverad. Samtidigt menar Alderfer i en utveckling av Maslows teori att utveckling är en motivationsfaktor som kan kopplas till Maslows två övre steg i trappan, självkänsla och självförverkligande (Alderfer & Schneider 1973, ss. 489-505).

- *Mål* är enligt Locke och Latham betydelsefulla då ett svårare mål ökar insatsen för att klara detta i relation till om det hade satts upp för enkla mål. Det motiverar individen mer. När mål är viktiga och betydelsefulla som kollegor tillsammans lyckas lösa på arbetet utvecklas och det finns en större känsla av framgång i organisationen. (Locke & Latham 2006, s. 265)

- *Återkoppling* visar hur individen har lyckats med sitt mål samt hur långt på vägen de har kommit mot målet. Det anses leda till en större motivation enligt Locke och Latham (2002, s. 708). Denna återkoppling skall helst ske genom att individen själv kan övervaka sitt arbete istället för att en chef gör detta (Elding 2005, s. 56). Samtidigt menar Pavett (1983, ss. 650-651) att denna återkoppling kan påverka både positivt och negativt på motivationen beroende på om den kommer från medarbetare eller chefer.

- *Motivation kontra missnöje* är enligt Herzberg det som avgör om en individ är motiverad på arbetet eller inte. De faktorer som anses skapa missnöje är företags policy, chefer, relationer, lön, status och säkerhet kan endast skapa detta och inte motivation även fast de är uppfyllda. Det är enbart motivationsfaktorerna, ansvar, utveckling och ett intressant arbete som kan skapa motivation. (Herzberg 1974, s. 18)

### **3. Metod**

*Följande avsnitt presenterar de metoder som använts i undersökningen och varför dessa val har gjorts. Metoderna som använts presenteras först sedan följer genomförande och sist behandlas den kritik som kan riktas mot studien.*

#### **3.1 Undersökningsstrategi**

För att kunna uppnå syftet och svara på frågeställningen i studien har ett kvalitativt synsätt anammats. Detta har gjorts därför att författarna vill skapa en uppfattning kring arbetsmotivation och hur de anställda uppfattar, skapar och tolkar detta fenomen. Studiens syfte visar också på att det är ord som är viktigt och inte på siffror, vilket också visar det kvalitativa synsättets lämplighet. (Bryman & Bell 2013, ss. 49-50)

På grund av det kvalitativa synsättet har ett induktiv ansats mellan teori och forskning anammats där den teoretiska referensramen som använts härleds ur insamlad och analyserad empiri (Bryman & Bell 2013, s. 398). Detta har valts därför att utifrån intervjurespondenternas åsikter och uppfattningar skapa en djupare bild av arbetsmotivation (Olsson & Sörensen 2011, s. 18). Det är dessa uppfattningar och åsikter som skapar empirin som sedan med hjälp av den teoretiska referensramen som underlag leder till slutsatserna (Olsson & Sörensen 2011, s. 100).

### **3.2 Undersökningsdesign**

För att samla in data och analysera denna måste en undersökningsdesign väljas. Denna ram reflekterar ett antal beslut om hur viktiga vissa dimensioner och vilken infallsvinkel undersökningen har (Bryman & Bell 2013, s. 62). Den undersökningsdesign som har valts är en fallstudie. Detta på grund av studien vill utforska arbetsmotivation genom en induktiv ansats (Denscombe 2009, s. 62). Författarna vill undersöka arbetsmotivation och skapa sig en uppfattning för hur respondenterna uttrycker detta vilket fallstudien kan erbjuda (Merriam 1994, s. 10).

I sin renaste form innefattar fallstudien ett ingående detaljrikt studium av ett enskilt fall (Bryman & Bell 2013, s. 84). Fallet i denna studie är att beskriva hur arbetsmotivation skapas hos IT-konsulter och därmed skall detta fenomen undersökas djupare (Denscombe 2009, s. 59). Författarna har valt att belysa detta fall genom att intervju och studera 11 stycken IT-konsulter från tre olika företag och deras åsikter kring arbetsmotivation. Dessa presenteras nedan i avsnitt 3.5 presentation av företag och intervjuobjekt.

Då motivations begreppet innehåller ett antal olika aspekter som har diskuterats tidigare i bakgrunden så har fallstudien valts därför att den kan belysa flera olika variabler som är viktiga i sitt sammanhang för att finna förståelse kring arbetsmotivation. Men även därför att de frågor som har ställts är av *varför* och *på vilket sätt* karaktär är fallstudien den mest lämpliga. (Merriam 1994, ss. 23, 46)

### **3.3 Undersökningsmetod**

Undersökningsmetoden agerar som en teknik för hur data samlas in som sedan analyseras. Det räcker alltså inte att endast välja en undersökningsdesign, detta genererar ingen empiri. (Bryman & Bell 2013, s. 62)

Undersökningsmetoden som har valts är semi-strukturella intervjuer. Dessa har valts på grund av den kvalitativa ansatsen samt att detta kan kopplas till syftet med undersökningen där uppfattningen kring arbetsmotivation är i fokus (Bryman & Bell 2013, ss. 50, 473). Att samla in samt analysera intervjuer anses vara en pålitlig grund för den kvalitativa inriktningen. I och med att kvalitativa intervjuer innefattar en stor del av flexibilitet (Alvesson 2011, ss. 8, 59) gör den väldigt användbar i denna undersökning. Författarna har då enkelt ändrat ordningsföljden på frågorna under intervjuerna när detta har behövts och ställt följdfrågor när det funnits oklarheter i svaret (Trost 2010, s. 39). Vidare har denna metod valts därför att författarna vill skapa en uppfattning om intervjupersonens syn på arbetsmotivation och vad som är relevant och viktigt kring detta (Bryman & Bell 2013, ss. 475-476). De gör att författarna vill skapa en djupare uppfattning om arbetsmotivation och inte enbart med korta svar eller svarsalternativ (Denscombe 2009, s. 233).

Undersökningen har innefattat ett tydligt fokus kring arbetsmotivation. Det är en anledning till att semi-strukturerade intervjuer har valts som undersökningsmetod (Bryman & Bell 2013, s. 477). Intervjuerna är kvalitativa med öppna frågor men de är samtidigt strukturerade kring arbetsmotivation, ett specifikt ämne, och inte flera olika (Trost 2010, ss. 41-42; Wilson 2012, s. 96). Författarna leder de intervjuade in på området kring arbetsmotivation men det är den intervjuade som skapar betydelse och vad som är viktigt kring motivation (Kvale & Brinkman 2014, s. 48). Detta på grund av att empirin som samlats in har svarat på frågor om arbetsmotivation och utifrån empirin fanns det en klar bild över hur detta skulle analyseras (Bryman & Bell 2013, s. 477).

### **3.4 Urval**

De tre företag som har valts gjordes på grund att de är verksamma inom IT-branschen i Stockholm. Valet av företag som gjorts är inte slumpmässiga. De valdes utifrån vissa kännetecken vilket är i denna studie, IT-konsultbolag, systemutveckling samt att företagen är verksamma i Stockholm (Denscombe 2009, s. 63), ett så kallat kvalitetsurval (Alvesson 2011, s. 61). Systemutveckling betyder att en utredning genomförs för att finna möjligheter att förbättra en verksamhet genom ett datorstött informationssystem och i enlighet med detta utformar, konstruerar och sedan inför informationssystemet praktiskt (Nilsson u.å).

Att få fram vilka som arbetar med systemutveckling var inget problem då författarna efterfrågade detta vid den första kontakten med företagen. Detta urval har gjorts genom ett så

kallat bekvämlighetsurval, vilket innebär att undersökningen baseras på respondenter som finns tillgängliga för forskaren vid ett visst tillfälle (Trost 2010, s. 140). De intervjurespondenter som valdes ut på respektive företag arbetar med systemutveckling genom ett så kallat snöbollsurval. En första kontakt har tagits med en person som är relevant för undersökningen på varje företag. Sedan har denna person kontaktat ytterligare respondenter vilka ansågs lämpliga för undersökningen (Bryman & Bell 2013, ss. 206-207).

Ovanstående val har gjorts med tanke på den begränsade tiden och resurser som författarna har. Även bekvämlighet som berör vart företagen finns lokaliserade har gjorts då det är enklast för studien att välja de företag som ligger närmast författarna (Denscombe 2009, s. 66). Därför att enkelt kunna ta kontakt med respondenterna igen om kompletteringar behövs.

### **3.5 Presentation av företag och intervjuobjekt**

#### *Kentor*

Sedan starten 1983 har Kentor utvecklats från att sälja datorer, systemutveckling, drift och konsultation till att endast innefatta försäljning av it-tjänster med systemutveckling som den huvudsakliga basen. Företaget är 270 stycken anställda och finns lokaliserade i Stockholm, St Petersburg och Göteborg. Från året 2007 är Kentor en del av TeleCompting koncernen med cirka 900 anställda verksamma i tre länder. Kentor IT Sverige omsatte under 2014 drygt 248 miljoner kronor. (Kentor u.å.; Allabolag 2016a)

#### *Capgemini*

Företaget startade 1967 och är inriktade på att genomföra breda teknikprojekt som innefattar systemintegration och IT applikationsutveckling. Capgemini finns representerade i över 40 länder där det arbetar mer än 180 000 medarbetare. Av dessa medarbetare är ungefär 30 procent kvinnor och resterande del män. Under året 2014 omsatte företaget över 2 miljarder kronor i Sverige. (Capgemini u.å.; Allabolag 2016b)

#### *Accenture*

Företaget startade sin verksamhet 1951 och är idag över 350 000 anställda i 120 länder. Av dessa är 36 procent kvinnor och skall enligt bolaget året 2017 ha ökat till 40 procent. Företaget är verksamma i 40 olika branscher och utvecklar och implementerar IT lösningar för en mängd olika kunder. Accenture i Sverige omsatte under 2015 över 2 miljarder kronor. (Accenture u.å.; Allabolag 2016c)

Alla intervjurespondenter kommer att presenteras anonymt genom att varje intervju benämns med A1 till A11 utan någon inbördes ordning därför att skydda deltagarnas egna intressen.

*A1* – Har arbetat 1.5 år inom branschen och det är första arbetet efter studierna. Arbetar med systemutveckling. Framförallt utveckling av funktioner i applikationer.

*A2* – Har varit inom IT-branschen i ungefär 1.5 år och kommer direkt från studier. Huvudsyssla är att utveckla applikationer efter kundens önskemål.

*A3* – Verksam inom IT-branschen i 4 år men nuvarande företag sedan 1 år tillbaka. Arbetar med att utveckla webbsidor eller olika system så att det blir användbara för kunder.

*A4* – Arbetat i branschen i 1.5 år och har innan det studerat till systemutvecklare. Framförallt applikationskonsult men även som systemutvecklare.

*A5* – Har varit verksam inom IT i 15 år men på nuvarande företag i 1.5 år. Systemutvecklare men även förvaltning av redan tillämpade system.

*A6* – Systemutvecklare framförallt inriktad på kunder inom banksektorn. Har arbetat inom branschen i 6 år och endast haft bankkunder.

*A7* – Har arbetat inom branschen i 4 år och har innan det studerat. Är i grunden systemutvecklare men även inom digital transformation som innebär att man tillämpar digital teknik i alla aspekter av samhället.

*A8* - Har arbetat i 8 år på samma företag och har haft olika tjänster. Men i dagsläget är systemutveckling det primära.

*A9* – Verksam i branschen i 11 år innan nuvarande företag där systemutveckling och projektledare har varit de huvudsakliga arbetsuppgifterna i ytterligare 4 år.

*A10* – Har arbetat på samma företag sedan avslutade studier för 2.5 år sedan. Är utbildad till civilingenjör. Systemutveckling samt verksamhetsanalys är arbetsuppgifterna.

*A11* – Arbetar sedan 3 år sedan med systemutveckling på samma företag. Har innan det studerat inom samma inriktning som nuvarande tjänst.

### **3.6 Genomförande av intervjuer**

För att samla in relevant empiri till studien kontaktades 10 stycken IT företag via mail där en kort introduktion av författarna och studien presenterades. De tre företagen som svarade och visade intresse var Kentor, Capgemini och Accenture. På varje företag tilldelades en kontaktperson som kunde förse författarna med relevanta intervjurespondenter.

Sedan skickades ett mail ut till de respondenter som var villiga att ställa upp på en intervju där författarna och studien presenterades kort. Där framgick även att författarna helst ville sitta ostört. Respondenterna fick själva välja tid och plats där de kunde bli intervjuade för att öka chanserna till att intervjuerna skulle kunna genomföras. Det genomfördes 11 stycken intervjuer mellan den 20 april och 27 april. Det genomfördes fem stycken intervjuer med konsulter på Kentor, fyra stycken på Accenture och två stycken på Capgemini.

Fyra stycken av intervjuerna genomfördes på Kentors kontor, i Stockholm, i ett enskilt mötesrum där endast författarna och respondenten närvarande. Den femte på Kentor kunde inte genomföras i ett enskilt rum då respondenten var stationerad ute hos kund och fick istället utföras på ett närliggande café i Sundbyberg, Stockholm.

På Accenture genomfördes tre stycken intervjuer i enskilda mötesrum i deras lokaler i Stockholm. Detta gjordes på samma sätt som på Kentor. Den fjärde intervjun genomfördes med en konsult som arbetade ute hos kund och intervjun gjordes i kundens lokaler i ett enskilt mötesrum. Intervjuerna som genomfördes på Capgemini gjordes också på deras kontor i enskilda mötesrum där endast författarna och respondenten närvarade.

Intervjuerna pågick mellan 30 minuter till 60 minuter och utgick från den intervjuguide som utformats tidigare (se bilaga 1). Frågorna ställdes inte alltid i den ordning som återfinns i guiden utan anpassades till varje intervju. Alla intervjuerna spelades in på mobiltelefoner och vid varje intervjutillfälle närvarade båda författarna. Arbetet med att ställa frågor delades upp mellan författarna. Där den ena hade det övergripande ansvaret över intervjun medans den andra ställde kompletterande frågor samt tog anteckningar

### **3.7 Kvalitetsmått**

Det är nödvändigt att kunna utvärdera kvalitén i kvalitativ forskning och därför utgår denna granskning av studien från två stycken begrepp. Nämligen trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten innehåller fyra stycken delkriterier vilka är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. (Bryman & Bell 2013, s. 402)

Tillförlitligheten i studien anses vara relativt hög då författarna har följt de regler som finns kring anonymitet och hur studien har presenterats för de intervjuade. De som ville ha resultatet skickade till sig har fått det men alla har inte begärt detta. Även den empiri som samlats in anses

vara relevant och bidrar till att besvara frågeställningen. Överförbarheten är låg då undersökningen inte har för avsikt att bredda sitt resultat till andra miljöer och fall då det är näst intill omöjligt att återskapa den sociala miljö och de förutsättningar som fanns under studien. (Bryman & Bell 2013, ss. 403-404)

Pålitligheten anses av författarna vara relativt hög då tillvägagångssätt vid val av intervjurespondenter och hur studien har genomförts samt att intervjuguiden har presenterats och finns tillgängligt. Författarna har även under studien inte påverkat valet av tidigare forskning eller de slutsatser som framkommit med sina personliga värden. Därför har författarna agerat i god tro. Men det går inte att vara helt objektiv i den här typen av studier men författarna försöker konfirmera styrkan i de resultat som redovisats genom att vara objektiva i den mån som är möjligt. (Bryman & Bell 2013, s. 405)

De åsikter samt uppfattningar som har framförts i empirin är även dessa rättvist framförda för de intervjuade. Samtidigt går det inte att påstå att resultaten kan överföras till någon annan grupp än den undersökta då det är endast dessa uppfattningar som har undersökts. Vilket kan stärka äktheten i undersökningen. (Bryman & Bell 2013, s. 405)

### **3.8 Metodkritik**

Studien har vissa begränsningar som har tagits upp i det föregående avsnitt. Det finns även andra parametrar som kan påverka resultaten av studien. Den empiri som samlats in och transkriberats måste tolkas och analyseras. Vid transkriberingen kan författarna ha missat viktiga åsikter eller uppfattat dessa fel. Vid analysen så görs detta utifrån författarnas syn på den insamlade empirin vilket leder till en inte helt objektiv bedömning och åsikter som framkommit kan ha tolkats på fel sätt. Även valet av den empiri som presenterats i studien är delar ur den transkribering som genomförts. I och med detta kan vissa viktiga åsikter ha missats och inte tagits med som ett resultat av intervjuerna.

När intervjuerna genomfördes så gjordes en intervju på ett café vilket kan ha påverkat respondenten negativt genom att den inte kunnat säga exakt vad den kände då många andra människor satt i närheten under intervjun. Även författarnas närvaro kan ha stört respondenterna då de kan ha känt sig obekväma med att ha två intervjuare framför sig. Även beslutet att inte återge respondenternas namn påverkar studien i den meningen att det blir svårt att replikera studien igen.

Företagen som har valts ut till studien behöver inte vara representativa IT- företag för branschen som helhet vilket krävs för att kunna generalisera resultatet på andra företag. Detta är inte något som studien avser. Det betyder att det kan skilja sig avsevärt på andra företag vad som motiverar de anställda mot vad som framkommit i denna studie. Vilket medför att resultatet som presenterats i studien endast är giltigt för de undersökta företagen.

## 4. Empiri

*I detta avsnitt introduceras den kvalitativa data som samlats in genom de intervjuer som har genomförts på 11 stycken IT-konsulter från Accenture, Capgemini och Kentor. Varje begrepp som presenterats i den teoretiska referensramen agerar överskrift och är ordnade i samma följd som i den teoretiska referensramen. Den besvarade frågan presenteras därefter.*

### 4.1 Anledning

*Känner du att ditt arbete bidrar till något/någon mer än dig själv? Varför? Hur menar du?*

A11 sa ”Jag känner att jag är en del i något större”. Det framkommer en bra känsla när arbetet leder till att kunden kommer att få ett bättre system och deras arbete kanske blir roligare. Det gör att A1 ”kan gå rakryggad” och känner sig stolt över sitt arbete. A1 och A7 känner att arbetet bidrar till något större. Samtidigt upplever A2 att denna känsla att hjälpa andra inte är lika påtaglig. Det finns ett visst mått av förståelse att arbetet hjälper kundernas kunder men det är fortfarande avlägset. Men det beror lite på vilket typ av projekt som pågår. Utveckling till en välgörenhetsorganisation hade känts mer meningsfullt till exempel. A5 är inne på samma spår beroende på vilken typ av kund som arbetet utförs till. När arbetet A5 och A10 utför både påverkar kunden och deras kunder och samhället i stort gör att insatsen är viktig. Men det finns en baksida, arbetet A5 utför går ut på att rationalisera kunders verksamhet vilket skulle kunna leda till att arbetsuppgifter försvinner. Samtidigt menar A7 att konsulter tas in på grund av att kunskapen inte finns hos kunden, det gör arbetet inte lika meningsfullt, den premissen är redan satt från första början. ”Men det är mycket roligare att arbeta och hjälpa andra än att göra jobbet åt sig själv då kommer det inget beröm” enligt A6.

A3 menar att det absolut finns en känsla av att bidra till kundernas kunder. Det är vad som driver A8 framåt att bidra till större mål, där allt hänger ihop oavsett hur litet bidraget är, det påverkar tusentals människor. Det A3 arbetar med leder till ett enklare och bättre arbete för många andra. Konsulter är väldigt uppskattade därför att det oftast saknas någon kompetens ute hos kund som konsulten kan fylla (A4, A7). Vilket gör att A4 upplever att de blir väldigt väl

bemötta och kunderna visar verkligen glädje när ett system börjar ta form efter de krav som har ställts. Det leder till en väldigt bra känsla att man gjort något bra till kunden (A4). Kundens förväntningar skall alltid infrias, det ryktet som företaget har bygger på vad som levereras av oss enligt A9. Det system som utvecklas skall alltid tas emot av kund och då måste det vara meningsfullt så att A10 kan se syftet med sitt arbete när systemet överlämnas till kund.

## 4.2 Belöning

*Har ni belöningar på arbetet? Vilken typ av belöning? Tänker du på det i din vardag?*

*Hur påverkar dessa dig?*

A1 sa att arbeta hårdare inte leder till en högre lön eller en bonus. Bonusen går inte att påverka i så stor utsträckning därför att A1 sa ”jag är en för liten spelare för att påverka företaget i stort”. A2 nämnde också att pengar är något som såklart eftersträvas men inte i så stor utsträckning i dagsläget utan kanske framkommer mer i framtiden. Enligt A3 är bonusen inte något som påverkar det dagliga arbetet och ingen avgörande faktor. A6 är inne på samma linje och menar att detta inte är huvudmålet.

Dock enligt A4 går det att påverka bonusen genom ett debiteringstänk samt se till att A4 hela tiden har något att göra, vilket leder till mer debitering och en bättre vinst för företaget som påverkar bonusen. Vilket A7 och A8 också anser att lön och bonusar är det som motiverar mest samt att enligt A8 och A10 är lönen något som ständigt omvärderas och funderas över om det är en rimlig lön för arbetet som genomförs.

Feedback och en ”klapp på axeln” är enligt A1, A9 och A10 viktigt vilket bekräftar ett väl utfört arbete och påverkar positivt mer än en monetär belöning. Samt att detta leder till en större personlig utveckling enligt A10.

*”En mänsklig egenskap är att alltid vilja göra ett bra arbete, och som för alla andra så känns det bra om man får en klapp på axeln och om någon säger bra jobbat” (A1).*

Men den typen av feedback förekommer inte alltid utan framkommer endast när ett arbete har utförts som ligger utanför de dagliga uppgifterna (A1). A2 och A3 nämnde också att återkoppling är något som värderas högt. Det som lockar A3 är mycket semester, roligare

arbetsuppgifter och en bra chef. Enligt A7 är beröm och erkännande något som, om det förekommer, som ”*puttar en framåt*”.

Enligt A5 är belöningar inte något som påverkar det dagliga arbetet, det är helt oväsentligt. Bonus och pengar är något som är bra, det som driver A5 är arbetet i sig. Att få lära sig nya saker. A11 nämner att det finns vissa bonus system men det är inte något som påverkar motivationen i någon större utsträckning.

A6 framhäver att det är viktigt med kontinuerliga förmåner såsom gymkort, badminton tider och seglings kurser. Det är något som håller motivationen uppe väldigt mycket. Annars är belöningar som till exempel extra försäkringar och relationer till kollegor viktigt för A8. Men även tuffa uppgifter och ett engagemang i andra typer av organisationer fungerar som motivation (A8).

### **4.3 Ansvar**

*Vilka ansvarsområden har du? Hur ser du på du att ha större ansvar? Är dina ansvarsområden något som utmanar dig?*

Flertalet av de intervjuade ville ha mer ansvar än vad de har i dagsläget. A1, A3, A6, A9 och A10 sa att de arbetsuppgifterna som de har nu är utmanade för dem. A6 sa att ”*jag klarar av de utmaningar som finns i dagsläget kommer det att ge mig större ansvar i framtiden*”. A1 menar att kompetensen inte räcker inom sitt område för att få ökat ansvar än, men ser gärna på sikt att detta blir fallet. Även A2, A3 och A4 nämner samma sak. Enligt A2 är utmanade arbetsuppgifter utvecklande vilket ökar kompetensen successivt och på sikt kommer det leda till större ansvar.

*”Jag jobbar hårdare desto mer ansvar som erhålls och med ansvar utvecklas och ökar kompetensen” (A4).*

A6 vill öka sitt ansvar i framtiden eftersom det kommer leda till att arbetsdagarna blir mindre hektiska eftersom det går att delegera ut mer av sina arbetsuppgifter på andra. A2 och A8 vill ha större ansvar eftersom de vill äga problemen själva och på så sätt kan de ha en bättre kontroll själv. A9 drivs av få större ansvar på arbetet och få vara med och fatta tuffare beslut. A10 vill ha större ansvar för att kunna åstadkomma mer på arbetet och menar att det är inte makten som är drivande för att ta ett större ansvar utan att kunna utträtta större förändringar på arbetet.

A3 kan tänka sig att ta större ansvar men det var ingen drivande faktor på jobbet. Dock menar A3 att det hade varit kul att få mer ansvar. A11 och A5 ville inte ha större ansvar eftersom det är inget som driver dem. De ser sig själva inte som ledartyper. A5 hade mycket ansvar i en tidigare anställning och kom fram till att det inte var tillfredsställande. A5 har nu ett väldigt smalt ansvarsområde och det passar mycket bättre än ett bredare ansvarsområde för dennes personlighet.

#### **4.4 Relationer till kollegor**

*Hur upplever du de sociala relationerna på arbetet? Påverkar de din arbetsdag? På vilket sätt?*

Samtliga intervjuade menade att de har väldigt bra kollegor och att det är viktigt för dem på arbetet. ”Kollegorna är väldigt viktiga, man behöver en fungerande social miljö runt sig” (A5) Det skapas både en professionell och en vänskaplig relation därför att de delar samma intressen och det skapar ett sammansvetsat team, grupp känsla och tillhörighet (A1,A6). För att behålla grupp känslan tycker A6 och A9 att det är väldigt viktigt med olika event utanför jobbet. Eventen känns inte som ett måste för de anställda därför att de går dit för att träffa trevliga kollegor.

Enligt A4 är det väldigt viktigt att chefen i rekryteringen av ny personal rekryterar efter gruppdynamiken för att skapa bra klimat på företaget. A8 fortsätter med ”att relationerna är centrala och att det verkliga värdet sitter i kollegorna som det går att dela sina värden med”. A10 menar att det måste vara en professionell attityd på företag men samtidigt avslappnad och prestigelös när man frågar kollegor om hjälp, för att få öppna och ärliga svar. Det blir mycket enklare att jobba om det är lätt med sociala på företaget (A11) och det skapas positiv stämning på företaget (A5).

A7 anser att de viktigaste relationerna på arbetet är till cheferna för att vara synlig och få vara med på nya roliga projekt. Eftersom A7 byter projekt ofta så skapas det olika bubblor av sociala ytor vilket leder till att det inte byggs upp nära relationer till kollegor. Att stärka sitt nätverk är det viktigaste för A9 i och utanför företaget vilket kommer att nyttjas i framtiden då problem uppstår. Det spelar inte någon roll för A3 om det är professionell eller en vänskaplig relation till sina kollegor. Därför att A3 anpassar sig efter hur kollegerna vill ha relationen.

För A2 och A8 är kollegorna viktiga i arbetet, därför att om de inte var bra skulle de börja söka sig efter nya företag att jobba på. Skulle det finnas problem med kollegor sprids det som negativa ringar på vattnet och skapar negativa diskussioner på företaget (A5).

#### **4.5 Relationer till chefer**

*Hur ser din relation ut till dina chef/chefer? Utveckla?*

Cheferna måste vara någon som A1, A2, A4, A,6 kan gå till och ha förtroende för. Det är väldigt viktigt att kunna känna sig bekväm med chefen och kunna be om hjälp.

*”En snäll, förstående, uppmuntrande och ett bollplank till chef är något som inte kan underskattas men samtidigt skall chefen driva en framåt ”(A3, A6).*

Det skall inte vara en ”kompis” relation då blir det konstigt, men det ska finnas möjlighet att gå till chefen om det finns ett problem utan att få en utskällning enligt A1. Chefen är så pass viktig att det var därför A2 började på företaget. Det skall finnas en samstämmighet. Dock anser A2, A3, A11 och A8 att en personlig relation till chefen är viktig då det är enklare att arbeta och förstå varandra. Finns det en bra personlig går det att bygga en bra professionell relation, men samtidigt skall chefen vara anpassningsbar enligt A2. Vissa konsulter kanske vill ha en auktoritär chef. Men för A2 är det viktigaste att chefen är förutsägbar. A4 menar också att cheferna är väldigt måna om att stimulera vad konsulterna behöver. A4 vill ha ansvar, nya arbetsuppgifter vilket erbjuds hela tiden.

A6 anser att chefen är viktig då den skall vara mån om teamet men samtidigt hård och rak när det gäller att utföra arbetsuppgifter och klara dessa till deadlines. A7 menar att under vissa projekt påverkar chefen i större grad då prioriteringar kring vad som skall göras kommuniceras ofta. Därför är det viktigt med en öppen kommunikation (A10) och att chefen skall agera bollplank, stöd och mentor enligt A7. A8 nämner att oavsett vilken relation som finns till chefen är den viktig då det påverkar karriären, chefen kan ”*Make you, or break you!*” Detta återspeglas i det osymmetriska maktförhållandet som finns enligt A8.

A5 menar dock att chefer skall vara målinriktade, ställa tydliga krav istället för att vara omtyckt. Det skall inte finnas någon kompisrelation. A5 menar att det inte finns några alternativ till detta, då chefen är i sin natur en auktoritet då måste chefen vara auktoritär. Det finns en tydlig

maktskillnad. A10 har en tät kontakt med chefen men påpekar samtidigt att det inte påverkar väldigt mycket i det dagliga arbetet. Det finns en mer långsiktig relation. I dagsläget finns inget behov av att ha tätare kontakt utan möjligheten att kunna prata med chefen snabbt när det behövs är viktigare enligt A10.

#### 4.6 Utveckling

*Hur ser du på att det finns utvecklings möjligheterna på företaget? Är det viktigt för dig?*

*Varför?*

Den samlade åsikten av de intervjuade var att utvecklingsmöjligheter är viktigt på företaget. A6 anser att det blir vad du själv gör det till, beroende på hur mycket du är villig att pressar dig själv, och A3,A6,A10 menar att de aldrig skulle jobba på ett företag där möjligheter till att utvecklas inte fanns.

*”Om de anställda inte utvecklas så tappar företaget sin trovärdighet genom att de inte kan erbjuda nya tjänster och på så sätt tappar företaget sin relevans på marknaden och kommer bli passerade av andra företag” (A8).*

*“Jag skulle aldrig jobba inom konsultbranschen med mitt driv om möjligheten att utvecklas inte fanns” (A7,A8)* och med utvecklas menade A7 att klättra uppåt i hierarkin som skulle leda till mer ansvar, lön och status. A7 tänker inte på det dagligen utan istället när större beslut tas till exempel vid byte av projekt. A8 menade att karriären inte bara ligger i sina egna händer därför att företaget måste också utarbeta en plattform för att hjälpa anställda att jaga sin karriär. Det handlar inte bara om att stiga uppåt utan även att kunna bredda sig inom helt nya områden (A8).

*”Möjligheterna till utveckling måste finnas för de anställda, annars leder det till att de anställda blir uttråkade och motivationen skulle försvinna väldigt snabbt” (A10).* A10 fortsätter med att det är viktigt att företaget har en plan för hur anställda ska kunna bli bättre. Anledningen till att A9 bytte jobb var för att den gamla arbetsgivaren inte kunde erbjuda de utvecklingsmöjligheter som önskades.

A1 upplever att det finns många olika möjligheter på arbetsplatsen och det uppmuntras alltid att ta nya certifikat. Men det A1 tyckte var viktigast var att få arbeta ständigt med kollegor som är bättre än sig själv. A1 menar att den utveckling som ges genom att arbeta med kollegor som är bättre än sig själv är minst lika bra som utbildningar. A6 instämmer och uppger att

utbildningarna är bara en del av utvecklingen och menar att mer kvalificerade arbetsuppgifter är viktigare. A2 menar att det skapas regelbundna utmaningar i vardagen därför att projekten tar slut och nya påbörjas vilket leder till personlig utveckling. A2 lägger till att utvecklingen hänger ihop med att få arbeta med vettiga saker under arbetsdagarna och det är upp till företaget att lösa det. A3 instämmer i detta och framför att utvecklingen beror mycket på om det finns rätt projekt att arbeta i. A2 menar att om företagen inte löser projekt som konsulterna vill jobba med så letar de sig vidare till andra företag.

#### **4.7 Mål**

*Hur påverkar uppsatta mål/deadlines dig?*

*Hur reagerar du på svårare mål? Varför?*

*Har du kunskapen som är nödvändig för att nå målen?*

*”Mål och deadlines är något som påverkar positivt vilket strukturerar upp arbetet samt att ett svårare mål leder till en större motivation” (A1).*

Målen skall vara komplexa men samtidigt skall de vara tydliga för att arbeta hårdare och agerar som en guide för vad som skall levereras (A2, A10, A11). Arbetet sker ju väldigt målfokuserat och det är väldigt viktigt enligt A6 annars hade arbetet inte vart lika fokuserat. Målen påverkar i hög grad och är riktigt viktiga, men de måste samtidigt via en dialog vara realistiska (A9). Målet skall vara smart, realiserbart och en rimlig utmaning enligt A10. Men målen skall även vara flexibla för att det skall gå att förändra om något händer under arbetets fortskridning (A11).

*”Målen påverkar mest när de leder till lite för mycket arbetsbörda men samtidigt utan att gå över gränsen, det leder till en högre effektivitet i arbetet” (A4).* Krav och deadlines tas på stort allvar, de betyder ju när något skall vara klart helt enkelt, det leder till motivation enligt A5. Men samtidigt skall inte målen vara för komplexa utifrån vart A5 står i dagsläget i relation till hur målet ser ut. Men är de rimliga leder det till en positiv stress vilket motiverar A5. Dock menar A8 att mål inte påverkar alls, det handlar endast om att ta reda på vilka förväntningar som ligger bakom målen och uppfylla dessa. Det spelar heller ingen roll om det är ett svårare mål, samma sak där, bara förväntningar som skall uppfyllas enligt A8.

Samtidigt är det viktigt att kunna skilja på karriärsmål och utvecklingsmål. De är mer luddiga och inte lika konkreta som målen i avtalen med kund. Men målen måste vara realistiska och

genomförbara inom en rimlig tidshorisont. Det gäller att arbeta med både kortsiktiga och långsiktiga mål enligt A7. Vissa mål har satts upp personligen och dessa är relativt enkla. Inför varje coachmöte så går vi igenom målen och hur väl de är uppfyllda. Målen resulterar inte i pengar utan om de inte skulle vara avklarade skäms A3 lite endast inför sin coach. Men som sagt, målen är väldigt enkla nämnde A3.

Om kunskapen inte finns måste den efterfrågas för att genomgå en utbildning eller liknande annars tar man hjälp av kollegor som finns på avdelningen (A1, A2, A4, A9). I konsultbranschen så finns sällan all kunskap som behövs från början, men ”*Fake it, until you make it*” (A6). Det gäller att låta självsäker och prioritera det viktigaste hela tiden (A6). Det är framförallt den praktiska erfarenheten som behövs för att kunna ta sig an svårare mål sa A7. Projekt där känslan att A11 inte vill arbeta i och inte har kunskapen som krävs gör det väldigt krävande och tufft. Då blir målen för svåra och det skadar både A11 samt företaget.

#### **4.8 Återkoppling**

*Hur ser du på feedback/återkoppling på det arbetet du gör? När? viktigt? varför?*

*Från vem?*

De flesta anser att återkoppling är viktigt, de måste få reda på att arbetet går åt rätt håll, till exempel genom projektledare och chefer. Där är det mer övergripande hur arbetet går och den professionella utvecklingen som tas upp (A4). ”*Viktigt att det genomförs kontinuerligt och att de agerar som en guide för arbetet i ett senare skede*” (A7). Där den spontana feedbacken är bäst (A9).

Den övergripande feedbacken fungerar bra, dock saknas den direkta återkopplingen på det specifika arbetet som utförs. Det hade utvecklat A1 mycket om den funnits. Dock är det inget som A5 saknar och menar att det inte spelar någon roll alls. ”*Återkoppling från kollegor som har arbetat längre i branschen är viktig, det blir en kunskapsspridning*” (A1). En peppande stämning på hela bolaget skapar motivation (A4). Detta är även något A2 och A3 trycker på, att chefer eller mer erfarna medarbetare påpekar och rättar till så att arbetet utförs i rätt riktning. Även att få ”*puttar från äldre*” påverkar positivt och hjälper A1 väldigt mycket framåt. Men det måste även finnas forum för feedback, möjliggörs detta så finns goda möjligheter till bra resultat (A2).

A3 menar att det kan vara jobbigt när det framkommer negativ feedback. Det kan ha att göra med avsaknaden av just feedback från kunderna till exempel (A3). När det väl framkommer är den oftast konstruktiv (A4). Men samtidigt är det viktigt för den personliga utvecklingen (A3). Det är enklare att ta till sig negativ ändå, känslan att skärpa till sig och göra bättre ifrån sig uppkommer direkt (A3). Den positiva är svårare att hantera, finns en känsla att någon vill bara vara överdrivet snäll (A3, A5, A8). Framförallt om det kommer från en kollega, men är den befogad är det såklart något som eftersträvas att få (A8). Det är mycket mer förväntat och hanterligt om chefen gör det (A3, A11). Den konstruktiva är bra att få (A7, A8), det kan leda till att A7 blir emotionell, men ses den i ett större sammanhang så påverkar det positivt. Samtidigt är det viktigt med både den positiva och den kritiska. Det blir mycket av en utvärderande karaktär annars som inte leder till någon utveckling (A7). ”Så länge den konstruktiva är befogad är den bra att få, men så fort den blir en kanal för maktspel sänker det motivationen” (A10).

Den positiva återkopplingen visar att det som utförs är bra. Beröm leder till att A6, A9 och A10 lägger in en växel till medans den konstruktiva påverkar i helt motsatt riktning på A6. Det är mycket viktigare med den positiva istället för att bli utskälld eller få konstruktiv kritik. Det är alltid jobbigt när det händer (A6). Den negativa måste analyseras och leder till att A9 arbetar hårdare. Parallellt agerar den som en motivationssänkning i det skedet när den framförs (A9).

#### **4.9 Motivation kontra missnöje**

*Vad är motivation på arbetet och varför? Hur menar du? Varför är det viktigt?*

*Vad gör dig missnöjd på arbetet? Varför?*

Motiverar: Kollegorna är verkligen viktiga A8 sa ”jag skulle absolut lämna bolaget om jag inte hade bra kollegor”. A1 har skapat vänner på företaget och gillar den prestigelösa atmosfären på företaget. Vidare är själva arbetsuppgiften i sig kul och gör det kul att gå till jobbet enligt A1, A3 och A10.

För A2, A3 och A7 är det pengarna som är det viktiga men även arbetsvillkor och att arbetet har kommit från den utbildningen som har avslutats. Även jakten på en högre status motiverar A7. Om möjligheten finns så kan ett projekt som känns väldigt meningsfullt motivera A3, A10 och A11. Charmen med konsultbranschen är just omväxlingen mellan projekt hela tiden (A3).

Arbetet är ett måste, men när A6 kommer dit är det kul. Kollegorna gör att A6 stannar och känslan av att hjälpa andra bidrar positivt. Viktigt är även den tydliga målbild som finns, att det finns ett slut som leder till att något annat tar vid och ta sig framåt hela tiden (A6).

Enligt A4 och A7 är det utmaningarna och ansvar som motiverar mest. ”*Jag gillar att ha ett mer övergripande ansvar, måla med en bredare pensel och lägga upp strategier*” (A9).

Det finns möjligheter på företaget att hela tiden lära sig något nytt, utvecklas eller ändra inriktning (A4, A9). Lärandeprocesser är viktiga för A5, som anser att arbetet i sig är utvecklande. Men även utbytet mellan chefer och kollegor som går att lita på leder till att A4 blir motiverad på arbetsplatsen. Feedback som kommer från både kollegor och chefer är drivande enligt A9 och A10.

Möjligheten till att förändra och göra en skillnad i folks vardag är viktigt samt att arbetsdagarna aldrig är den andra lik motiverar A8 och A10. Nya dagar ger nya möjligheter och problem att lösa vilket leder till personlig utveckling (A8, A10). Det skall vara kul att komma till arbetet vilket leder till en personlig utveckling samt professionella framsteg (A11).

Missnöjd: Det som skulle kunna förbättras är ett bonussystem som går att påverka på individnivå. Hellre en personlig bonus som skulle leda till att A1 eventuellt skulle motiveras mer och arbeta hårdare. I dagsläget går det att arbeta över hur mycket som helst utan att det påverkar. Men pengarna är inte drivkraften, då hade A1 sökt sig vidare till andra företag som har bättre löner.

I vissa fall blir det alldeles för mycket att göra, en rörig organisation hos kund och lite resurser leder till en minskad arbetsmotivation enligt A2. Vilket även A3 instämmer i, stressiga kunder och projekt som går trögt är något som motverkar motivationen. Men även att A3 inte får välja projekt utan blir satt på nya ställen på kontoret och mister sina närmaste kollegor som följd. Även kollegor som är otrevliga, oförstående och orättvisa påverkar negativt (A7). Det finns också situationer där kollegor inte förstår budskapet som förmedlas eller en uppgift som inte tas emot på ett bra sätt leder till en sänkt motivation (A8). Eller kollegor som endast går in enbart för egen vinning till varje pris till exempel genom maktspel påverkar A10 negativt. Till exempel när företaget endast vill tjäna pengar på sina anställda och slutar se de som just anställda leder till ett missnöjde enligt A11.

*”Om man inte trivs på jobbet, miljön och kunden. Oavsett hur mycket man försöker att låta det rinna av så mår man inte bra i den miljön och som konsult är man extremt utsatt för detta, de personliga relationerna” (A8).*

Sedan kan själva arbetsuppgiften vara tråkig i vissa projekt vilket gör A7 missnöjd och leder till funderingar kring valet av arbetet. När utmaningar och utvecklingspotentialen försvinner så blir arbetet enformigt (A5, A10). När det helt enkelt börjar bli en rutin att gå till jobbet, då sjunker motivationen enligt A5. Även när arbetsvillkoren är dåliga, att arbetet tar för mycket tid ibland det påverkar motivationen negativt (A6).

## **5. Analys**

*Följande avsnitt kommer att visa hur den insamlade empirin kan relateras till den tidigare forskning och den teoretiska referensram som presenterats. Analysen presenteras i samma ordningsföljd som den teoretiska referensramen.*

### **5.1 Maccoby 4 R av motivation**

#### **5.1.1 Anledning**

I empirin som har framkommit går det att utläsa att det finns en övergripande känsla från alla de intervjuade att de bidrar till något större och inte enbart till sig själva och företaget de arbetar på. A1 samt A7 sa att arbetet bidrar till något större. Detta är enligt vad Maccoby (2010, s. 61) kallar anledning. Att kunna bidra till något annat och genom sitt arbete bidra till en större omgivning. De anställda skall känna sig stolta över sitt arbete (Maccoby 2010, s. 61). Detta går i linje med vad till exempel A1 nämnde där arbetet för att hjälpa kunden ger en känsla av stolthet samt att *”jag kan gå rakryggad”*. A5 och A10 menar också att arbetet de utför påverkar inte enbart deras kund utan även kundens kunder och samhället i stort vilket bekräftar Maccobys teori kring att arbetet ska innehålla en större bidragande orsak för att vara motiverande.

Framförallt menar A3 att denna känsla av att bidra till kundernas kunder och därigenom hela tiden arbeta mot ett ändamål vilket också driver A8 framåt är viktigt. Denna ändamåls inriktning är något som Pink (2010, s. 208) anser finns inneboende hos varje människa. När konsulterna kommer till kunden finns ofta ett visst tomrum att fylla, en kompetens lucka vilket leder till ett visst ändamål och därigenom uppkommer denna känsla av motivation (A4, A7). När kunden har fått sitt system och de visar glädje över arbetet A4 genomfört leder det till en väldigt bra känsla av att ha gjort något bra till kunden vilket också kan kopplas till Maccobys (2010, s. 61) teori om anledning och Pinks (2010, s. 208) antaganden kring ett fokus på ändamål. Att hela

tiden känna att arbetet som genomförs leder till något annat/annan än enbart till individen som utför det samt att det leder till ett mål eller har ett syfte och ändamål.

Samtidigt finns det respondenter som nämner att det finns en negativ sida med att hjälpa kunder. Framförallt A5 menar att arbetet som utförs går ut på att rationalisera organisationer och därigenom så kan det försvinna arbeten efter att A5 vart där. Detta gör att arbetet inte bidrar positivt till omgivningen utan endast negativt vilket inte agerar som motivation för A5 och går inte i linje med vad Maccobys (2010, s. 61) teori om anledning. Detta bekräftas också av A7 genom att den kunskapen som saknas är redan en satt premiss vilket inte gör arbetet lika meningsfullt, känslan av att bidra till något större försvinner helt enkelt. Det finns även åsikter kring vilken typ av kund respondenterna har. A2 menar att i vissa projekt är känslan av att hjälpa andra inte lika påtaglig. Det finns en viss känsla att hela tiden hjälpa andra men i andra fall är den mer avlägsen (A2) vilket också går emot Maccobys teori.

*”Men det är mycket roligare att arbeta och hjälpa andra än att göra jobbet åt sig själv, då kommer inget beröm”* vilket A6 sa under intervjuerna. Detta är den generella uppfattningen som kan analyseras från empirin från alla de intervjuade, där känslan att bidra till omgivningen finns mer eller mindre påtaglig under arbetsgången. Maccobys (2010, s. 61) teori framkommer ur empirin och visar att anledning verkar som motivation i olika styrka för de intervjuade IT-konsulterna. Det finns även belägg att anledning påverkar individerna på ett positivt sätt då detta kan anses som en inre belöning, såsom uppskattning och beröm (Notz 1975, s. 884) vilket konsulterna får genom att deras arbete bidrar till en större omgivning och därmed agerar som motivation.

### **5.1.2 Belöning**

Lön är något som ständigt finns påtagligt under vardagen och analyseras om den är rätt eller inte enligt efter det arbete som genomförs (A8, A10). Även A7 menar att lönen och bonusar är det som motiverar mest. Detta är den yttre motivationen som ligger utanför den anställdes kontroll vilket agerar som motivation (Notz 1975, s. 884). Det ligger också i linje med vad A6 poängterar där gymkort, badmintontider och seglingskurser agerar som en väldigt viktig faktor för motivationen. Även A2 menar att lön är något som eftersträvas i arbetet. Bonus nämns också som en faktor vilket påverkar motivationen och genom att försöka debitera så mycket timmar som möjligt skapa sig en bättre bonus (A4). All denna empiri kan kopplas till Maccobys (2010, s. 61) tredje del belöningar vilket är en viktig beståndsdel för motivationen. För dessa

respondenter är den yttre motivationen viktig vilket går emot vad Pink (2010, s. 204) anser då endast de inre kan motivera individer. Samtidig menar Maccoby (2010, s. 60) att den inre motivationen inte fungerar på alla individer vilket empirin bekräftar utan det är de yttre belöningarna som motiverar.

Istället är det olika för olika individer vilken typ av motivation som fungerar bäst. För A1, A2, A3, A9 och A10 är återkoppling och en ”klapp på axeln” viktigare än en monetär belöning och det intygar ett bra arbete vilket är motiverande som leder till en ”större personlig utveckling” (A10). Även arbetsuppgifterna i sig är viktiga för respondenterna. Tuffare, mer utmanande, roligare uppgifter i sig och ett engagemang i andra organisationer agerar som motivation (A5, A3, A8). Detta påvisar ett samband mellan empirin och de inre belöningarna vilket Maccoby (2010, s. 60) påvisar är att bemästra uppgiften i sig samt att denna typ av motivation är något som individen mer själv kan påverka (Notz 1975, s. 884). Detta går även i linje med vad Jönsson kom fram till när han testade Maccobys (2010, s. 60) teori där hela 85% svarade att uppmärksamhet för ett väl utfört arbete leder till motivation.

För respondenterna A2, A8, A10 skall det finnas en blandning av både yttre och inre belöningar. Därför att dessa nämner både lön och bonus, som är yttre, och att återkoppling, roligare mer utmanande arbetsuppgifter, vilka är inre, påverkar motivationen positivt. Detta går i linje med vad Maccoby (2010, s. 60) anser då en kombination av både inre och yttre belöningar skall agera som motivation. Där motivationen ständigt förändras beroende på variationen av de inre och yttre belöningarna.

Enligt Maccoby (2010, s. 60) kan inte endast de inre belöningarna eller de yttre belöningarna agera som motivation för individer, det skall finnas en kombination. Detta får ett visst stöd av empirin då respondenter har nämnt både inre och yttre belöningar som motivation. Samtidigt har de intervjuvarande endast påpekat antingen yttre eller inre belöningar som motiverande. Detta går i linje med vad Maccoby (2010, s. 60) menar att vissa individer blir motiverade av pressen från en yttre belöning medan andra blir motiverade av att utföra uppgiften.

### **5.1.3 Ansvar**

Utmanande och utvecklande ansvarsområden skall enligt Maccoby (2010, s. 60) vara det som motiverar individer mest. Detta kan kopplas till vad A1, A3, A9 och A10 uppger i intervjuerna. Deras arbete är något som ständigt utmanar dem och A6 uppger att om ”jag klarar av de

*utmaningar som finns i dagsläget kommer det att ge mig större ansvar i framtiden”.*

Detta är något som även A2 trycker på i intervjun och menar att utmanande arbetsuppgifter är utvecklande och leder till större ansvar. Det är något som går i linje med vad Maccoby (2010, s. 60) menar är viktigt för att ansvaret skall leda till motivation. Vilket A4 också bekräftar i och med att ansvar leder till mer motivation att arbeta hårdare och kompetens utveckling. Samtidigt menar Maccoby (2010, s. 60) att de som är mest motiverade är de individer som använder alla förmågor. Utifrån denna empiri finns då inget samband till Maccoby (2010, s. 60) då flertalet respondenter vill ha mer ansvar vilket leder till mer utmanande arbetsuppgifter och därför används inte all kapacitet som de eventuellt besitter. Det kan påverka motivationen negativt och kan kopplas till Jönssons studie där endast 40% uppgav att de var motiverade när inte alla förmågor individen besatt användes.

Dock går det att se ett samband mellan dessa respondenter och deras vilja att utvecklas i organisationen till Champoux (1991, ss. 439-440) tes där ökat ansvarsområde kommer att påverka individerna positivt. De vill ha mer ansvar vilket visar en vilja att utvecklas och detta är vad flertalet respondenter nämner. Ansvar kan även påverka negativt på individer där det inte finns en benägenhet att utvecklas i organisationen (Champoux 1991, ss. 439-440). Detta gäller för respondenter A3, A5 och A11. Ansvar är inte det som är drivande och agerar inte som motivation då de inte ser sig som ledare eller att ett tidigare större ansvar har visat sig vara icke betryggande.

Ansvarsområdet som ges utifrån arbetsuppgifter skall ligga i linje med de personliga värdena som innehas hos individerna. Vilket då leder till en större grad av motivation (Maccoby 2010, s. 60). Detta kan påvisas genom att A2 samt A8 vill ha ett större ansvar på grund av att de vill äga eventuella problem som uppstår själva och skaffa sig bättre kontroll genom detta. Det visar att respondenterna värderar uppsikt över arbetet och vill därför skaffa sig mer ansvar. Enligt A6 är makten det drivande då det går då att fördela ut arbetsuppgifter på andra anställda vilket helt går emot vad A10 menar. Där är det inte makten utan chansen att åstadkomma större förändringar på arbeta som värderas högst. Som nämnts finns det en mängd olika värden som är viktiga för olika respondenter och ansvaret de innehar eller vill skaffa sig visade ett samband med de personliga värdena för att kunna motivera individerna på bästa sätt (Maccoby 2010, s. 60).

## 5.2 Maslow behovspyramid

### 5.2.1 Relationer

Enligt samtliga respondenter är kollegorna en viktig del i arbetet och alla menar att detta är något som finns på arbetsplatsen i dagsläget. Det finns olika typer av relationer, en professionell samt en vänskaplig, som leder till en stark grupp känsla och tillhörighet (A1, A6). För att bevara denna grupp känsla är event utanför arbetet viktigt och dessa känns inte påtvingande utan endast trevligt (A6, A9). Ur detta kan ett tydligt samband ses till Maslows (1943, ss. 370-396) tredje steg i behovspyramiden vilket är tillhörighetsbehovet. Behovet innefattar relationer som individer vill skapa sig för att ingå i en viss grupp eller känna en tillhörighet. Intervjuerna visar även att det finns anknytning till McClellands (1961, 1987) teori där ett av behoven är att känna tillhörighet och kan därför bekräftas agera som motivation för de intervjuade.

Hur denna relation skall vara för att vara motiverande återspeglar sig på olika sätt för de intervjuade, bland annat genom att det anses viktigt att vid nyrekryteringar skall nyanställda kunna passa in i gruppen direkt och på så vis känna en tillhörighet (A4). Därför att relationerna är det centrala i arbetet och det är kollegorna som det går att dela sina värden med (A8). Det måste finnas en avslappnad attityd men den skall även kunna övergå till en professionell (10) men samtidigt måste det gå att anpassa sig till varje individ och hur denna vill ha relationen (A3). Utifrån denna empiri finns då en klar koppling till Maslows (1943, ss. 370-396) steg i behovspyramiden relationer och att de två tidigare behoven redan är uppfyllda och har därmed upphört som motivation.

Det finns även relationer som är viktigare än andra. De till chefen är speciella då det gäller att vara synlig därför att kunna få intressanta projekt i framtiden (A7). Ännu ett bevis på hur skapandet av relationer är viktigt och kan då kopplas till tillhörighetsbehovet. A9 menar dock att skapa sig relationer och en tillhörighet även utanför organisationen är viktigt därför att detta kan komma att utnyttjas för framtida arbeten. Detta skapar även en typ av säkerhet som Alderfer och Schneider (1973, ss. 489-505) definierar det, en mänsklig säkerhet. Att kunna känna säkerheten till en viss grupp. Kollegorna och relationerna är så viktiga att om de inte var trevliga skulle A2 och A8 söka sig efter nya arbeten. Vilket också kan kopplas till Maslows (1943, ss. 370-396) behovspyramid hur viktigt det är att skapa dessa relationer och finna en tillhörighet. Det går även att dra paralleller till hur Elding (2005, s. 45) definierande Maslows tillhörighets steg och relaterade det till organisationer. Där ingår grupp känsla, kollegor som stöttar och en

bra relation till chefen vilket tydligt framkommer i empirin och därmed uppstår teorin ur empirin.

### 5.2.2 Utveckling

Enligt samtliga respondenter är utvecklingsmöjligheter något som måste finnas och är viktigt på företaget de arbetar på. ”*Jag skulle aldrig jobba inom konsultbranschen med mitt driv om möjligheten att utvecklas inte fanns*” är vad två stycken respondenter har sagt (A7, A8).

Samtidigt är det viktigt för företagets egna utveckling att kunna erbjuda utvecklingsmöjligheter annars kommer företaget att tappa sin relevans på marknaden (A8). Det finns också respondenter som menar att utveckling betyder att ta sig högre upp i hierarkin och därmed bättre lön, högre status och större ansvar (A7). Dessa utvecklingsmöjligheter återfinns i Maslows (1943, ss. 370-396) fjärde och femte steg i behovspyramiden, självkänsla och självförverkligande. Behovet och motivationen från självkänslan som innehåller självförtroende och självständighet ligger då i linje med behovet att utvecklas och det skapar då självförtroende. Därför att kunna arbeta mer självständigt måste det finnas utvecklingsmöjligheter för att kunna bredda sin kunskap (A8). Även chansen att kunna klättra i hierarkin, status och bättre lön leder till att ett bättre självförtroende infinner sig hos individen vilket återfinns i behovet av självkänsla. Det leder även till en uppskattning från andra i omgivningen vilket också återfinns i det fjärde steget i behovspyramiden (Maslow 1943, ss. 370-396).

Det sista steget självförverkligande betyder att individen arbetar med det som den är ämnad att göra och utnyttjar alla sina förmågor (Maslow 1943, ss. 370-396). Ur empirin framkommer det då tydligt att utveckling är viktigt för respondenterna och detta måste finnas för att nå det sista steget i behovspyramiden, vilket bland annat A10 bekräftar, ”*möjligheterna till utveckling måste finnas för de anställda, annars leder det till att de anställda blir uttråkade och motivationen skulle försvinna väldigt snabbt*”.

I utvecklingen av Maslows teori av Alderfer (1969, 1972a) återfinns det två sista stegen självkänsla och självförverkligande i Alderfers utvecklingsbehov. Detta betyder att enligt Alderfer (1969, 1972a) finns behov från samtliga intervjuade som går i linje med teorin. De vill nå det högsta steget i Maslows (1943, ss. 370-396) behovspyramid och detta görs enligt empirin genom att det finns utvecklingsmöjligheter. Dock finns det andra behov som kan uppstå

samtidigt (Elding 2005, s. 48) men utveckling är som empirin visar en tydlig källa till motivation.

Enligt Elding (2005, s. 45) framkommer självkänslan först när en individ innehar en viss yrkestitel. Detta kräver då de utvecklingsmöjligheter som alla respondenter efterfrågar och anser är viktigt därför att kunna ta sig till den positionen som eftersträvas. Vidare är det sista steget självförverkligande något som först uppstår när arbetet är utmanande och chansen till att vara kreativ finns (Elding 2005, s. 45). Detta är också något som förutsätter att det finns möjligheter att utvecklas i organisationen. Annars kommer inte arbetet att vara utmanande och chansen att få vara kreativ försvinner när svårare arbetsuppgifter inte uppkommer när det inte finns en chans till utveckling med tiden.

### **5.3 Locke & Lathams målsättningsteori**

#### **5.3.1 Mål**

De svar som har presenteras i empiridelen visar klart och tydligt att de intervjuade respondenterna är för att det sätts upp svåra mål i ett projekt vilket genererar en högre arbetsinsats. A2, A10 och A11 förklarar att målen ska vara komplexa men samtidigt skall de vara tydliga.

*“Målen påverkas mest när de leder till lite för mycket arbetsbörda men samtidigt utan att gå över gränsen, det leder till en högre effektivitet” (A4).*

A9 bekräftar också detta att målen är riktigt viktiga men de måste vara realistiska. A10 instämmer i det och tillägger även att de ska vara en rimlig utmaning. De svar som har presenterats ligger i linje med målsättningsteorin som påvisar att om de sätts upp höga eller svåra mål att uppnå så ökar prestationen i utförandet än om det sätts upp enkla vaga eller abstrakta mål (Locke & Latham 2006, s. 265). I och med att flertalet respondenter påstår att målen måste vara realistiska går detta hand i hand med vad Lee, Keil och Kasi (2012, s. 67) menar att för komplexa och högt uppsatt mål har en negativ inverkan på engagemanget och leder istället till en lägre arbetsinsats för att uppnå målen.

Locke & Latham beskriver att de anställda ska besitta kunskapen för klara av att lösa det målet som är uppsatt vilket ska leda till en ökad prestation i arbetet. Men även att komplexa mål leder till att individen måste söka ny kunskap och utvecklar individen vilket också kan frambringa

nya förmågor (Locke & Latham 2006, s. 265). På den punkten om de besitter den kunskap som behövs för att klara av deras arbete så svarade de intervjuade respondenterna att de sällan har de. A6 uttrycker det på målande sätt, "Fake it, until you make it". Dock om kunskapen saknas för målet så kan den införskaffas genom att gå en utbildning inom det området eller att man ber om hjälp av en mer erfaren kollega som besitter kunskapen (A1, A2, A4, A9). I den insamlade empirin kan de urskiljas att de anställda inte besitter kunskapen för de uppsatta målen vilket går emot Locke & Lathams (2006, s. 265) målsättningsteori. Men samtidigt kan de mål som är komplexa leda till en kunskapsökning vilket framkommer ur empirin då respondenterna måste gå nya utbildningar eller ta hjälp av kollegor.

### 5.3.2 Återkoppling

En annan del som anses har stor betydelse för att uppnå de mål som satts upp är återkoppling, detta görs för att påvisa vad den anställda har presterat och vad de ska åstadkomma (Locke & Latham 2002, s. 708). I den samlade empirin kan de utläsas att de intervjuade personerna tyckte att det är väldigt viktigt med återkoppling därför att kunna veta att arbetet utförs i rätt riktning. De intervjuade har lite olika syn på när och hur den ska framföras och av vem. A2, A3 och A5 menar att de är viktigt med att återkopplingen från kollegor som har arbetat längre i branschen och på det viset sprider de kunskapen vidare. A8 menar på att man inte ska blanda in återkoppling i det dagliga arbetet för ofta eftersom den då kommer att tappa sin effekt. Dock finns det ingen respondent som anser sig ha möjligheten att själv kunna övervaka sitt arbete och därmed själva motiveras av att se hur långt de har kommit mot målet. Det är hur återkopplingen helst skall ske för att kunna motivera individen på bästa sätt (Locke & Latham 2002, s. 265; Elding 2005, s. 56).

När A6, A9 och A10 tar emot positiv återkoppling på arbetet så leder det till att det lägger in en högre växel för att klara målen. Detta ligger i linje med Pavett (1983, s. 652) som menar att positiv återkoppling påverkar motivationen och arbetsprestationen, framförallt om det kommer från medarbetare. "*Återkoppling från kollegor som har arbetat länge i branschen är viktig*" (A1), även A2 och A3 menar att erfarna medarbetare som återkopplar är viktigt därför att det arbete som utförs är på rätt väg. Vilket bekräftar Pavetts (1983, s. 652) tes om återkoppling.

*"Viktigt att det genomförs kontinuerligt och att de agerar som en guide för arbetet i senare skede"* (A7).

A1 menar att den övergripande återkopplingen är generellt bra men den direkta återkopplingen på det dagliga arbetet existerar inte och det saknar A1 och menar att om den funnits så hade den hjälpt utvecklingen mer. De här två åsikterna bekräftar Brandenburg & Mirka (2005, s. 533) studie att återkoppling inte har den positiva effekt på motivationen som nämnts tidigare. Dock anser Brandenburg och Mirka (2005, s. 533) att detta beror på att återkopplingen inte varit kontinuerlig och varaktig. Vilket A1 och A7 efterfrågar och skulle verka positivt på motivationen.

## **5.4 Herzberg två-faktor teori**

### **5.4.1 Motivation kontra missnöje**

Herzberg (1974, s. 18) menar att det finns olika faktorer som påverkar om en individ känner sig tillfredsställd eller missnöjd på arbetet. De faktorer som gör att individen känner sig tillfredsställd får erkännande för sin prestation, har ett intressant arbete, ökat ansvarsområde, utvecklingsmöjligheter och möjligheter till att stiga i hierarkin. De faktorer som skapar missnöje är företagets policy, administrativa tillvägagångssätt, chefer, relationer, arbetsförhållande, lön, status och säkerhet.

De svaren författarna fått från de intervjuade personerna är att deras motivation bygger på att A1, A4, A5, A6 och A10 beskriver att kollegorna verkligen är viktiga för motivationen på arbetet. A1, A3 menar att deras arbetsuppgifter i sig är kul och det gör jobbet roligt vilket leder till en högre motivation för dem. För A2 och A7 är det lönen som är viktig samt arbetsvillkoren. A3, A10 och A11 nämner att arbeta med ett projekt som känns meningsfullt är motivations höjande. A4, A7 och A9 tar även upp att utmaningarna och tilldelat ansvar motiverar dem. Återkoppling från kollegor och chefer är motiverande för A9 och A10. Varierande arbetsuppgifter och att få göra skillnad i folks vardag är viktigt och skapar motivation (A8, A10).

Dessa svar ligger i linje med Herzbergs (1974, s. 18) teori kring vad som är motivationshöjande utifrån den empiri som presenterats. Att tilldelas bra arbetsuppgifter, att arbetet känns meningsfullt, känns utmanade, få ta ansvar, utvecklingsmöjligheter och att få göra skillnad i andras vardag. Detta ligger väl i linje med det som även vad Wallgren (2011, s. 77) kom fram till i sin studie om IT-konsulter. Det som inte ligger i linje med Herzbergs (1974, s. 18) teori är att bra kollegor, chefer, lön och status skulle öka motivationen enligt respondenterna. Herzberg (1974, s. 18) menar att de faktorerna inte kan leda till motivation utan bara missnöje om det inte uppfylls. Eftersom empirin visar att respondenterna motiveras av både hygien och

motivationsfaktorer som återfinns i Herzbergs teori, går det att relatera till Brenner, Carmack & Weinstein (1971, s. 366) studie som kom fram till motivation skapas av både hygien- och motivationsfaktorer.

De svaren författarna har samlat in från de intervjuade personerna som kan relateras till när de känner sig missnöjda på jobbet är att A1 upplever att bonus system är dåligt utformat för att det inte går att påverka sin bonus själv. A2 och A3 menar på att arbetsmotivationen minskar när det är rörigt internt eller externt i organisationerna. A3 fortsätter även med att missnöje skapas när inte projekten får väljas fritt av konsulterna utan de blir tilldelade i vilket projekt de ska arbeta i. Otrevliga, oförstående eller orättvisa kollegor påverkar en negativt på arbetet (A7). A10 tillägger att motivationen går ner när kollegor bara arbetar för sin egen vinning. A7 menar på att vissa arbetsuppgifter kan vara tråkiga i vissa projekt. A5 och A10 menar att när utvecklingspotentialen försvinner så blir för mycket av en rutin att gå till jobbet alltså att det blir för enformiga arbetsuppgifter. A6 blir missnöjd när arbetsvillkoren är dåliga samt att arbetet tar för mycket tid. De svaren som har framkommit ligger helt i linje med Herzbergs (1974, s. 18) två-faktor teori och de faktorer som anses vara en källa till missnöje om de inte uppfylls. Dessa faktorer agerar inte som motivation då detta inte är möjligt enligt Herzberg (1974, s. 18) utan kan endast skapa missnöje.

Chefer kan skapa missnöje enligt Herzbergs (1974, s. 18) teori vilket återspeglas i empirin då detta var en källa till missnöje istället för motivation. Det som framkommer är att chefen måste vara förstående, anpassningsbar och agera bollplank vid problem. Det skall finnas ett ömsesidigt förtroende. Samtidigt skall det finnas både en vänskaplig och professionell relation därför att chefen måste driva individerna framåt, utveckla och stimulera dem.

*”En snäll, förstående, uppmuntrande och ett bollplank till chef är något som inte kan underskattas men samtidigt skall chefen driva en framåt.” (A3, A6)*

Den professionella uttrycker sig i att det skall finnas en hård, tydlig linje från chefen vid vissa tillfällen och vid den personliga skall chefen vara ett stöd och mentor. Empirin visar tydligt att chefen är ett ursprung till missnöje om respondenterna inte har den chef som efterfrågas vilket enligt Herzberg (1974, s. 18) också endast skapar missnöje. Det är ingen av respondenterna som framför att chefen är en källa till motivation.

## 6. Slutsats

*Detta avsnitt ämnar att presentera de slutsatser som kan dras från empiri och analys samt svara på frågeställningen samt syfte som ställts i inledningen. Slutsatserna presenteras i samma ordningsföljd som den teoretiska referensramen.*

### 6.1 Hur skapas arbetsmotivation hos IT-konsulter?

Det som denna studie har kommit fram till var att motivation kan skapas av anledning, belöning, ansvar, kollegor, utvecklingsmöjligheter, mål, återkoppling, motivationsfaktorer samt hygienfaktorer. Vilket även Wallgrens (2011) studie delvis resulterade i då ansvar, bekräftelse, uppnå mål och möjligheten till utveckling är viktiga och därmed går det att konstatera ett samband. Denna undersökning har dock resulterat i att individens uppfattning är det som påverkar motivationen vilket inte kan kopplas till Wallgren (2011).

Konsensus ur analysen som presenterats i det tidigare kapitlet är att det är svårt att dra en slutsats som gäller för samtliga respondenter. Det finns en mängd olika åsikter, preferenser och tankegångar kring vad som skapar motivation inom de begrepp som presenterats vilket gör det problematiskt att framföra en enda slutsats.

För att besvara forskningsfrågan som var: Hur skapas arbetsmotivation hos IT-konsulter?

Så är svaret att det är beroende på individens preferenser samt tankegångar som sedan skapar motivation. Detta har bevisats genom den empiri och analys som presenterats och visat att det skiljer sig mellan de intervjuade framförallt hur de olika delarna motiverar dem. Det går att utläsa från den teoretiska referensramen (avsnitt 2.5) att alla begrepp var något som motiverar IT-konsulterna. Inom dessa begrepp finns sedan personliga uppfattningar hur detta skapar motivation. Det har påvisats att både inre och yttre motivation påverkar positivt. Detta går att relatera till Maccobys (2010, s. 60) teori där det framkommer att vissa föredrar yttre motivation medan andra föredrar inre. Därmed går det inte att endast motivera med endast en typ av motivationskälla då detta inte fungerar på alla, det måste finnas någon typ av individ anpassning. Samtidigt går resultatet emot vad Herzberg (1974, s. 18) menar är motivationshöjande kontra missnöje. Då både hygien- och motivationsfaktorer har framkommit vara positivt påverkande på motivationen går det inte att sära på dessa faktorer på samma sätt som Herzberg gjorde. Vilket även här påvisar att inte endast en typ av motivation fungerar utan det är utifrån individens uppfattning som bestämmer vad som motiverar. Vilket även kan relateras till vad Filtvedt (2015, s. 83) kom fram till i sin studie att Herzbergs teori kan vara föråldrad. Teorin delar upp motivation och missnöje för skarpt vilket skulle kunna skapa en

begränsning. Vilket även denna studie har kommit fram till och kan då ifrågasätta Herzbergs teori om det verkligen går att dela upp faktorer på det sättet.

## **6.2 Slutsatser**

De slutsatser som lagts fram representerar hur uppfattningen i stora drag har presenterats och därmed visat hur arbetsmotivation skapas med hjälp av IT-konsulternas åsikter vilket även var syftet med undersökningen. Därför har personliga åsikter kring begreppen uteslutits och innehåller en sammanfattning av de svar som erhållits.

Det finns en känsla från samtliga respondenterna att arbetet görs för en större omgivning i mer eller mindre omfattning, det görs av en anledning. Vilket kan bidra till kundernas kunder och samhället i stort. Detta är något som motiverar och leder till en känsla av stolthet. Det finns även en uppfattning att det spelar roll vilken typ av kund som respondenterna arbetar med om denna känsla av att arbeta för en anledning återfinns. Den ökar när kunden är inriktad på något som ligger närmare respondenternas egna personliga värderingar. Konsekvensen av detta är att både inre och yttre belöningar behövs för att motivera de IT-konsulter som endast nämnt att yttre belöningar agerar som motivation tidigare därför att anledning, att bidra till omgivningen, agerar som en inre belöning.

Genom vissa belöningar ökar också motivationen hos respondenterna. Det har visat sig att båda yttre och inre belöningar påverkar motivationen. Lön och bonus är belöningar som agerar motivationshöjare samtidigt som återkoppling samt arbetsuppgiften i sig har påverkat andra som är yttre respektive inre belöningar. Det finns även respondenter som efterfrågar både inre och yttre belöningar för att motiveras. Slutsatsen av detta är att det är väldigt specifikt för individen och kan inte generaliseras till alla respondenter.

Uppfattningen kring ansvar är att det finns en bred överrensstämmelse mellan de flesta av respondenter att det är något som är viktigt och något som eftersträvas. Detta ansvar leder till större utmaningar och de känner en personlig utveckling av detta. Det finns även olika personliga värden som påvisas och dessa skall ligga i linje med de ansvar som innehas vilket kan urskönjas ur den analys som gjorts och det finns ett tydligt mål för respondenterna vad ansvaret skall leda till. Dock anser vissa att ansvar inte leder till någon motivation och eftersträvas då inte.

För att bli motiverade på arbetet behövs det goda relationer till kollegorna. Dessa relationer är ett sätt att försöka passa in och är ett klart tecken på hur respondenterna hela tiden försöker känna en typ av tillhörighet till gruppen de tillhör eller försöker tillhöra. Det finns ett behov av att kunna känna en samhörighet och det närmast krävs av omgivningen då relationerna till kollegorna är centralt för alla respondenter.

Utvecklingsmöjligheter är något som är viktigt och återspeglas i empiri och analys kring detta. Det skall finnas tydliga utvecklingsvägar och det är en stor källa till motivation. Därför att kunna ta sig vidare i karriären och ge ett mer utmanande arbete vilket också ger en tillfredsställelse. Utveckling är så pass viktigt att det kan vara avgörande vid valet av företag att arbeta på och skulle inte detta existera sjunker motivationen.

Det skall även finnas högt uppsatta mål och detta kan skapa en högre arbetsinsats vilket motiverar. Samtidigt skall inte målen vara för svåra då de endast skapar en negativ inställning. Men detta är också en källa till utveckling då målen resulterar i olika arbetsuppgifter och kräver att IT-konsulterna utvecklas och söker aktivt efter ny kunskap för att klara målen.

Från kollegorna skall det även komma återkoppling vilket är något som är viktigt för motivationen. Framför allt från kollegor som har större kunskap och genom deras återkoppling sprids kunskapen genom hela företaget. Men generellt för respondenterna är återkoppling viktigt därför att kunna veta att arbetet som utförs är rätt. Dock är det olika för respondenterna när och hur ofta den skall komma vilket framkommer i empirin.

Det sista som framkommit i studien är att så kallade hygien- samt motivationsfaktorer kan påverka positivt på motivationen. Hygienfaktorer som lön, kollegor och status agerar som motivation vilket även meningsfulla och utmanande arbetsuppgifter gör, vilka är motivationsfaktorer. Dock är chefen endast en källa till missnöje då det inte är någon av respondenterna som anser att en bra relation till chefen är något som motiverar i det. Men den allmänna slutsatsen av detta är att det går inte att dela på dessa faktorer, det beror helt enkelt på vilken typ av preferens som individen har och hur motivationen sedan skapas genom denna preferens.

## 7. Diskussion

*I sista avsnittet presenteras författarnas egna reflektioner kring studien i stort samt ges förslag på vidare forskning.*

### 7.1 Reflektioner

Vad som motiverar anställda kommer företag och organisationer få försöka reda ut. De begrepp som lagts fram i denna studie är en källa till motivation för de som intervjuats och kan ge en antydning om vad som skapar motivation. För att sedan motivera en mängd anställda på individnivå för att resultatet skall bli de bästa som denna studie resulterat i. Det har enligt tidigare studier påvisats vilken vikt det är av att veta vad det är som motiverar anställda. Det kan påverka både den egna prestationsförmågan men även samhället i stort (Kovach 1987, ss. 58, 65). Författarna understryker att det borde vara en högt prioriterad fråga hos företagen och anser att det bör vara ännu viktigare i en bransch där det finns en kamp om kompetent personal vilket även Arbetsförmedlingen (2010, 2016) bekräftar. Det skulle kunna vara förödande att tappa kunskap som inte går att ersätta. Därför kan studien vara till gagn för de som tar till sig och använder resultatet som ett riktmärke över vad det är som skapar motiverade anställda och på så vis både kan locka men även behålla personal i framtiden. Men som visats finns det stora skillnader mellan individer och detta är något som måste tas i beaktning.

Begreppen som kretsat kring arbetsmotivation och agerat teoretisk referensram har visat sig ha stor förankring hos de intervjuade. Detta tyder då på att det finns en viss överensstämmelse mellan olika företag då studien innefattat tre stycken. Men i och med att syftet har varit att se hur motivation skapas genom de intervjuades åsikter får detta ses som en tillfällighet. Mycket tyder på att andra företag eller andra grupper som undersöks kan ha helt andra uppfattningar kring vad det är som skapar motivation. Men begreppen visar vad det är som kan skapa motivation men också hur olika uppfattningarna kring dessa begrepp var vilket är viktigt att framföra enligt författarna.

Som tidigare nämnt finns det en mängd studier kring vad som motiverar anställda i en mängd olika branscher. Men författarna hade svårigheter med att hitta relevanta studier som avser IT-branschen och specifikt till konsulter och hur de motiveras. Detta är ett väldigt intressant område då samhället i större utsträckning använder sig av IT och där den starkaste jobbtillväxten förväntas inom data och IT (Arbetsförmedlingen 2016). Även att Arbetsförmedlingen (2016) flaggar om en framtida brist på arbetskraft gör det ännu mer intressant för organisationer att ha en övergripande kunskap kring vad det är som skapar

motivation hos sina anställda. Denna studie kan då ge generell kunskap om vad det är som skapar motivation och på så sätt bidra till att hjälpa organisationer att veta vad det är som gör anställda motiverade. Resultatet i studien kan användas som ett riktmärke i det fortsatta arbetet med att motivera anställda så att de gör ett bra arbete och vill stanna kvar på företaget. Studien kan även ge företag en inblick av vad företag måste arbeta med för att kunna få flera intresserade av branschen men även specifika företag kan använda resultatet för att dra till sig fler arbetssökande.

## **7.2 Förslag på fortsatta studier**

Med denna studie som grund går det att bygga vidare och skapa sig en mer omfattande undersökning genom att kombinera intervjuerna med en kvantitativ ansats med hjälp av en enkät. Detta skulle då kunna leda till en större andel respondenter och på så vis kunna skapa sig en ännu bättre bild om vad som motiverar anställda inom IT-branschen. Även att få tillträde till ett företag under längre tid för att genomföra observationer skulle öka chanserna att skapa sig en innehållsrik bild av motivation.

Det skulle även vara intressant att istället för medarbetare intervjua de närmaste cheferna för att se om de resultat som framkommit här överensstämmer med hur cheferna anser de motiverar sina anställda. Detta skulle vara väldigt intressant då relationen till chefen i denna studie kom fram till att chefen endast kunde framkalla missnöje. Samt även hur organisationen i stort försöker motivera sina anställda är något som också skulle kunna relateras till denna studie och se om det stämmer överens eller inte med de anställdas syn på hur de motiveras.

Framförallt fokusera framtida undersökningar på IT-branschen anser författarna vara intressant då branschen utvecklas oerhört snabbt och det kommer alltid att finnas mycket olika infallsvinklar kring branschen i sig och arbetsmotivation. Det som framkommer i de rapporter från Arbetsförmedlingen visar brist på personal. Detta borde då forskningen vara ännu mer fokuserad på att ta reda på vad det är som motiverar IT-konsulter att stanna på företag men även hur man lockar kompetent personal till branschen. Företagen vill så klart skilja sig från andra konkurrenter för att anställa de bästa. Enligt författarna borde då hur företagen motiverar sina anställda vara en väldigt viktig faktor när en arbetssökande väljer företag.

Under studiens gång har det även framkommit att motivation är ett oerhört brett och väl utforskat område. Det finns en mängd olika definitioner och det finns ingen allmängiltig eller

generell definition. Det kan ha resulterat i en begränsning av vad som har tagits med vilket betyder att studien kan eventuellt endast skrapat på ytan kring vad motivation är. För att skapa sig djupare kunskap kanske en mer inriktad studie på en viss aspekt eller ett begrepp kring motivation är nödvändig.

## 10. Källförteckning

Accenture. (u.å.). *About accenture*. <https://www.accenture.com/se-en/company>

<https://www.accenture.com/se-en/company-annual-report>

<https://www.accenture.com/se-en/accenture-timeline> [2016-06-12]

Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), ss. 142-175.

Alderfer, C.P. (1972a). An Organisational Syndrome. *Administrative science quarterly*, 12(3), ss. 440-460.

Alderfer, C.P. (1972b). *Existence, Relatedness, and Growth: Human needs in organizational setting*. New York: Free Press.

Alderfer, C.P. & Schneider, B. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative science quarterly*, 18(4), ss. 489-505.

Allabolag. (2016a). *Kentor IT AB*. [http://www.allabolag.se/5562842319/Kentor\\_IT\\_AB](http://www.allabolag.se/5562842319/Kentor_IT_AB) [2016-06-12]

Allabolag. (2016b). *Capgemini Sverige AB*. [http://www.allabolag.se/5560923053/Capgemini\\_Sverige\\_AB](http://www.allabolag.se/5560923053/Capgemini_Sverige_AB) [2016-06-12]

Allabolag. (2016c). *Accenture AB*. [http://www.allabolag.se/5566080668/Accenture\\_AB](http://www.allabolag.se/5566080668/Accenture_AB) [2016-06-12]

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.

Amar, A.D. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), ss. 89-101.

Arbetsförmedlingen (2010). *Var finns jobben?: Bedömning för 2010 och en långsiktig utblick*. <http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.149153c112ab43894ee80002557/1401114600834/vfj20100202.pdf> [2016-04-09]

Arbetsförmedlingen (2016). *Var finns jobben?: Bedömning för 2016 och en långsiktig utblick*. Stockholm: Arbetsförmedlingen.

[http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.27eaf3fa1528be0e6d34c079/1454486251813/Var%2Bfinns%2Bjobben\\_2016\\_02.pdf](http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.27eaf3fa1528be0e6d34c079/1454486251813/Var%2Bfinns%2Bjobben_2016_02.pdf) [2016-04-09]

Brandenburg, D. L. & Mirka, G. A. (2005). Assessing the effect of positive feedback and reinforcement in the introduction phase of an ergonomic intervention. *Human factors*, 47(3), ss. 526-535.

Brenner, V., Carmack, C. & Weinstein, M. (1971). An Empirical Test of the Motivation-Hygiene Theory. *Journal of Accounting Research*, 9(2), ss. 359-366.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl., Stockholm: Liber AB

Capgemini. (u.å.). *Company profile & key figures*.

<https://www.capgemini.com/about/group/company-profile-key-figures>

<https://www.capgemini.com/investor/annual-report>

<https://www.capgemini.com/about/group/history> [2016-06-12]

Champoux, J. E. (1991). A multivariate test of the job characteristics theory of work motivation. *Journal of organizational behavior*, 12(5), ss. 431-446.

Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 18(1), ss. 105-115.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Dwivedula, R. & Bredillet, C. (2010). Profiling work motivation of project workers.

*International journal of project management*, 28(2), ss. 158-165.

Elding, D. J. (2005). *Modelling employee motivation and performance*. Diss. Birmingham: University of Birmingham.

Filtvedt, R. K. (2015). *Motivation and job satisfaction: does Herzberg's "two factor" theory apply to knowledge workers of today?*. Masterthesis, Faculty of social sciences. Ås: Norwegian university of life sciences.

Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, (16), ss. 250-279.

Herzberg, F. (1974). Motivation - hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational dynamics*, 3(2), ss. 18-29.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New brunswick: Transaction.

House, R. J. & Lawrence A. W. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4), ss. 369-390.

Kaplan, D. M. & Lerouge, C. (2007). Managing on the edge of change. *Human resource management*, 46(3), ss. 325-330.

Kentor. (u.å.). *Kentor – om oss*. <http://www.kentor.se/Om-oss/> <http://www.kentor.se/Om-oss/Foretaget/Historik/> <http://www.kentor.se/Om-oss/Foretaget/Koncernen/> [2016-06-12]

Klien, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J.R. & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of applied psychology*, 84(6), ss. 885-896.

Kovach, K.A. (1987). What motivates employees?: Workers and supervisors give different answers. *Business horizons*, 30(5), ss. 58-65.

Kumar, S. (2011). Motivating employees: An exploratory study on knowledge workers. *South asian journal of management*, 18(3), ss. 26-47.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, (56), ss. 485-516.

Lee, S.J., Kiel, M. & Kasi, V. (2012). The effect of an initial budget and schedule goal on software project escalation. *Journal of management information systems*, 29(1), ss. 53-77.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35 year odyssey. *American psychologist*, 57(9), ss. 705-717.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), ss. 265-268.

Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism management*, 30(6), ss. 890-899.

Lundqvist, H. & Johnreden, A. C. (2000). *IT-branschen i Sverige: Var finns de framtida jobben?* (Rapport2000:8). Stockholm: Arbetsmarknadsstyrelsen. [http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.3e6f628912085e3b16880004425/1401114750486/ura00\\_8.pdf](http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.3e6f628912085e3b16880004425/1401114750486/ura00_8.pdf) [2016-04-09]

Maccoby, M. (2010). The 4 rs of motivation. *Research technology of management*, 53(4), ss. 60-61.

Maidani, E. A. (1991). Comparative-study of Herzberg two-factor theory of job-satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), ss. 441-448.

Maslow, A. H. (1943). A theory of motivation. *Psychological review*, 50(4), ss. 370-396.

McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.

McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: University of Cambridge.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Mowday, R. T., Shapiro, D. L. & Steers, R. M. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of management review*, 29(3), ss. 379-387.

Nilsson, K. (u.å.). Systemutveckling. I *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig: Nationalencyklopedin. [2016-03-29]

Notz, W. W. (1975). Work motivation and the negative effects of extrinsic rewards: A review with implications for theory and practice. *American psychologist*, 30(9), ss. 884-891.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 3. uppl., Stockholm: Liber.

Ordóñez, L. D., Schweiter, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of management perspectives*, 23(1), ss. 6-16.

Pavett, C. M. (1983). Evaluation of the impact of feedback on performance and motivation. *Human relations*, 36(7), ss. 641-654.

Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behaviour*. 2. uppl., London: Taylor and Francis.

Pink, D. H. (2010). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Edinburgh: Canongate.

Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Irwin.

Sachau, D. (2007). Resurrecting the motivation - Hygien Theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human resource development review*, 6(4), ss. 377-393.

Schou, P. (1991). *Arbetsmotivation: En studie av ingenjörer*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan Stockholm.

Story, P. A., Hart, J. W., Stasson, M. F. & Mahoney, J. M. (2009). Using a two-factor theory of achievement motivation to examine performance-based outcomes and self-regulatory process. *Personality and individual differences*, 46(4), ss. 391-395.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Norwood: The plimpton press.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.

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

Wallgren, L. G. (2011). *Motivation requested: work motivation and the work environment of IT consultants*. Department of psychology. Diss. Göteborg: Göteborgs Universitet.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International journal of manpower*, 18(3), ss. 263-280.

Wilson, V. (2012). Research methods: Interviews. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7(2), ss. 96-98.

## 11. Bilagor

### 11.1 Bilaga 1

#### *Intervjuguide*

Vad arbetar du med, hur länge, trivs du, varför? (ALLMÄN)

Vilka ansvarsområden har du? Hur ser du på att ha större ansvar? Är dina ansvarsområden något som utmanar dig?

Hur upplever du de sociala relationerna på arbetet? Påverkar de din arbetsdag? På vilket sätt?

Hur ser du på att det finns utvecklings möjligheterna på företaget? Är det viktigt för dig? Varför?

Hur ser du på feedback/återkoppling på det arbetet du gör? När? viktigt? varför?  
Från vem?

Har ni belöningar på arbetet? Vilken typ av belöning? Tänker du på det i din vardag?  
Hur påverkar dessa dig?

Hur påverkar uppsatta mål/deadlines dig?  
Hur reagerar du på svårare mål? Varför?  
Har du kunskapen som är nödvändig för att nå målen?

Hur ser din relation ut till dina chef/chefer? Utveckla?

Känner du att ditt arbete bidrar till något/någon mer än dig själv? Varför? Hur menar du?

Vad är motivation på arbetet och varför? Hur menar du? Varför är det viktigt?  
Vad gör dig missnöjd på arbetet? Varför?