

Personalstrategier i IT-företag

– En fallstudie av mjukvaruutvecklarens
arbetsmotivation på IT-företag samt arbetssökande
som studerar eller har studerat mjukvaruutveckling

Författare:

Karl Elmberg
Michael Bertoli

Handledare:

Tony Huzzard

SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** Personalstrategier i IT-företag
- En fallstudie av mjukvaruutvecklarens arbetsmotivation på IT-företag samt arbetsmotivation för arbetssökande som studerar eller har studerat mjukvaruutveckling.
- Seminariedatum:** 19 januari, 2006
- Ämne/kurs:** FEK 591, Magisterseminarium, 10 poäng
- Författare:** Michael Bertoli, Kalle Elmberg
- Handledare:** Tony Huzzard
- Nyckelord:** Personalstrategier, inre motivation, instrumentell motivation, interaktiv motivation, yttre motivation, mjukvaruutvecklare, arbetssökande.
- Syfte:** Att undersöka vilka motivationsfaktorer som avgör att en mjukvaruutvecklare väljer en anställning på ett specifikt IT-företag framför ett annat.
- Metod:** Vi har i denna studie tillämpat en kvalitativ metod för att på så sätt få en djupare förståelse av det vi studerat. Som datainsamlingsmetod har vi använt djupintervjuer.
- Slutsatser:** De tydligaste slutsatserna vi har kommit fram till i vår undersökning, är att företag bör satsa på att erbjuda, de mjukvaruutvecklare som har en anställning, intressanta och roliga arbetsuppgifter. De arbetssökande, som ännu inte har en anställning, motiveras främst av ett bra arbetsklimat. Företagen bör inte, oberoende om de ska attrahera arbetskraft eller få personal att stanna kvar, konkurrera med lönesättning då, individerna i vår undersökning, ansåg att det endast gav effekt tills att de nått en viss lönenivå. I jämförelsen mellan företagen har vi inte observerat någon speciell skillnad, gällande vilka faktorer som företagen tror motiverar mjukvaruutvecklarna. Eftersom Sony Ericsson är ett större och mer välkänt företag måste mindre företag, som Ajilon, anpassa sina personalstrategier så att de blir mer attraktiva. Genom att använda de slutsatser vi kommit fram till, om de olika motivationsfaktorerna, är vår förhoppning att företag ska lyckas skapa sig en personalstrategi som gör att de kan attrahera och behålla den mest attraktiva arbetskraften.

ABSTRACT

- Title:** Personnel strategies In IT companies – A case study regarding work motivation of software developers in IT companies and work motivation of unemployed, former and present students in software.
- Date of Seminar:** 19 of January, 2006
- Course:** FEK 591 Master Thesis, 10 credits
- Authors:** Michael Bertoli, Kalle Elmberg
- Advisor/s:** Tony Huzzard
- Key words:** Personnel strategies, internal motivation, instrumental motivation, interactive motivation, external motivation, software developer and unemployed.
- Purpose:** To examine what factors of motivation which determine if a software developer chooses one employment in one specific IT company instead of another one.
- Method:** To get a deeper understanding in this essay we choose a qualitative method. As data collection method we have used deep interviews and a pilot study.
- Conclusions:** Our main conclusions are that an IT company should offer the employed software developers fun and interesting work assignments. The unemployed software developer's main motivation factor is a good work climate. Companies should not compete by wage rates settings to attract or to keep the employed in their companies. This because of our findings shows that wage rates settings only have effect to a certain level of wages. We haven't observed any differences in the comparison between the companies, regarding which motivation factors the companies believe motivates the software developers. Thou Sony Ericsson is a larger more well known company smaller companies, like Ajilon, must adjust their personnel strategies to become more attractive. By using our conclusions regarding motivation factors, we expect the companies, thought their new personnel strategy, to become more attractive and successful in keeping the most attractive labour force.

FÖRORD

Att vårt temaval för magisteruppsatsen, skulle bli att undersöka vilka personalstrategier företag ska använda sig av för att rekrytera och behålla mjukvaruutvecklare, var något som växte fram då vi sökte information under uppsatsens inledande veckor. I dagsläget har vi fått en djupare förståelse av hur företag ska attrahera mjukvaruutvecklare i en högkonjunktur.

Vi vill tacka vår handledare Tony Huzzard som i avgörande moment har stöttat oss samt givit oss information, vilket fört uppsatsen framåt.

Ett stort tack riktar vi också till de personer som ställt upp på våra intervjuer. Dessa har varit Sony Ericssons och Ajilons rekryteringsansvariga, mjukvaruutvecklare på Sony Ericsson och Ajilon samt de arbetslösa som studerar eller har studerat mjukvaruutveckling. De har med sina kunskaper och erfarenheter bidragit till den jämförelse i personalstrategier vi gjort.

Lund, den 19 januari 2006

Michael Bertoli

Karl Elmberg

Innehållsförteckning

1 INLEDNING.....	7
1.1 BAKGRUND	7
1.1.1 Fallföretag.....	8
1.1.2 Arbetsmotivation.....	9
1.1.3 Problemdiskussion.....	9
1.2 FRÅGESTÄLLNING	10
1.3 SYFTE.....	10
1.4 DISPOSITION.....	11
2 METOD.....	12
2.1 AVGRÄNSNING	12
2.2 FORSKNINGSSTRATEGI	12
2.3 DESKRIPTIV ANSATS.....	13
2.4 UNDERSÖKNINGSANSATS	14
2.5 DATAINSAMLINGSMETOD.....	15
2.6 VAL AV ÄMNE OCH FALLSTUDIEFÖRETAG	17
2.7 URVAL	18
2.8 SAMMANSTÄLLNING AV INSAMLAD EMPIRI.....	18
2.9 KÄLLKRITIK	18
2.10 METODKRITIK	20
2.11 VALIDITET OCH RELIABILITET	21
2.11.1 Validitet	21
2.11.2 Reliabilitet	22
2.11.3 Generaliserbarhet.....	23
2.12 INTERVJUMALLENS UTFORMNING	23
2.13 PILOTSTUDIENS UTFORMNING	24
3 MOTIVATIONSTEORI.....	26
3.1 TRE GRUNDLÄGGANDE FORMER AV MOTIVATION	26
3.2 INRE MOTIVATION	28
3.2.1 Maslows behovsteori	28
3.2.2 Alderfers ERG-teori.....	31
3.2.3 Herzbergs tvåfaktorteori.....	32
3.3 INSTRUMENTELL MOTIVATION	35
3.3.1 Förväntningsteori.....	35
3.3.2 Likavärdeteori	36
3.4 INTERAKTIV MOTIVATION	38
3.5 YTTRE MOTIVATION	42
4 EMPIRI.....	45
4.1 DJUPINTERVJUER	45
4.1.1 Inre motivation	45
4.1.2 Instrumentell motivation.....	56
4.1.3 Interaktiv motivation.....	64
4.1.4 Yttre motivation	68
4.2 PILOTSTUDIE	73
5 ANALYS	75
5.1 INRE MOTIVATION	75
5.2 INSTRUMENTELL MOTIVATION	80
5.3 INTERAKTIV MOTIVATION	85
5.4 YTTRE MOTIVATION	89
5.5 JÄMFÖRELSE MELLAN FÖRETAG.....	94
5.6 JÄMFÖRELSE MELLAN FÖRETAG OCH MJUKVARUUTVECKLARNA (INKL. ARBETSSÖKANDE).....	94
JÄMFÖRELSE MELLAN DJUPINTERVJU OCH PILOTSTUDIE	95

6 SLUTSATS	96
6.1 INRE MOTIVATION	96
6.2 INSTRUMENTELL MOTIVATION	98
6.3 INTERAKTIV MOTIVATION	101
6.4 YTTRE MOTIVATION	102
6.5 JÄMFÖRELSE MELLAN FÖRETAGEN OCH DE OLIKA URVALSGRUPPERNA	103
6.6 SAMMANFATTNING	105
7 SLUTDISKUSSION.....	107
BILAGA 1 – FRÅGOR SOM HAR ANVÄNTS VID VÅRA DJUPINTERVJUER.....	112
BILAGA 2 – FRÅGOR SOM HAR ANVÄNTS I VÅR PILOTSTUDIE	115

1 INLEDNING

Detta kapitel inleds med en presentation som beskriver IT-branschens bakgrund. Därefter följer ett stycke om studiens fallföretag. Sedan följer en diskussion kring det problem de båda fallföretagen upplever. Denna diskussion leder sedan fram till uppsatsens syfte och problemformulering samt vilka avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

IT-branschens hitintills största glansperiod ägde rum under senare delen av 1990-talet. IT-företag växte sig stora på kort tid och branschen präglades av en enorm nybyggaranda. Sättet att tänka och agera var snabbare, smidigare och mer flexibelt än vad näringslivet hitintills skådat (Personal och ledarskap, 2002 nr 10). Men ingenting varar för evigt. Vid millennieskiftet sjönk efterfrågan. Företag gick i konkurs och anställda fick gå – ”IT-kraschen”¹ var ett faktum ([http://www.city.se/ArticlePages/, 2006-11-17](http://www.city.se/ArticlePages/,2006-11-17)). Åren 2001 till 2003 blev tre tuffa år för IT-branschen. Sedan dess har försäljningen av IT-tjänster dock ökat och framtidsoptimismen i branschen har stadigt förstärkts. (Israelsson et al. 2006) Idag räknas IT-branschen återigen till en av de snabbast växande branscherna ([http://itbranschen.idg.se/ArticlePages, 2007-01-07](http://itbranschen.idg.se/ArticlePages,2007-01-07)).

Trots att efterfrågan på IT-tjänster har återkommit, hålls tillväxten till viss del tillbaka av prispress och försiktiga kunder (Konsultguiden, 2006). Prispressen är inget nytt inom IT-branschen. Branschen har levt under denna förutsättning länge, men prispressen har under de senaste åren tilltagit i styrka. Ett nytt inslag är prispress från asiatiska tillverkare och utvecklare även på mycket avancerade produkter och mjukvaror. Det driver på både nedgången i priser och kostnader, som också kommer sig av den tekniska utvecklingen. Hela tiden ökar efterfrågan på it och telekommunikation, men samtidigt sjunker priserna nästan snabbare än efterfrågan stiger. Resultatet blir att IT-sektorn växer bättre än IT-företagens ekonomi. De stora vinsterna för ekonomin ligger inte primärt i IT-sektorn, utan i vad den nya teknologin kan göra för att öka produktiviteten. (Affärsvärlden nr 50, 2004-12-08) Följden av den ökade efterfrågan blir en ökad

¹ IT-kraschen är benämningen på den negativa ekonomiska aktietrenden som ägde rum inom IT-branschen i början av 2000-talet. Kraschen kan betraktas som en finansbubbla, uppbyggd på överdrivna och okritiska förväntningar på den nya ekonomin, som inte längre höll. (<http://sv.wikipedia.org/wiki/IT-kraschen>)

orderingång. Den ökade orderingången medför att fler arbetsuppgifter måste utföras, vilket innebär att företagens kostnader stiger. Detta innebär alltså minskade intäkter i kombination med ökade kostnader, vilket ger ett minskat resultat. Det är därför svårt för IT-företag att använda löner som ett sätt att konkurrera om arbetskraft.

Trots den rådande prispressen är tillväxten i IT-branschen bra. Förra året, 2005, låg den branschmässiga tillväxten i snitt på hela 13 procent (Konsultguiden, 2006). Detta medför att efterfrågan ökar på personal utbildade inom IT. Framförallt i fråga om befattningar som kräver längre högskoleutbildning, kombinerat med gedigen yrkeserfarenhet. Enligt en undersökning som gjordes av AMS år 2006 föreligger det ännu ingen utbredd brist på IT-utbildade, eftersom arbetslöshetsnivån inom IT-yrken fortfarande är hög. Sett ur ett längre perspektiv kommer dock rekryteringsproblemen att stiga betydligt. Detta hänger samman med en stadig ökning av teknikanvändandet, högt omvandlingstryck i ekonomin samt att allt färre väljer att utbilda sig inom datayrkena (Israelsson et al., 2006). Två företag som verkar inom IT-sektorn är Sony Ericsson och Ajilon.

1.1.1 Fallföretag

Sony Ericsson

Sony Ericsson är ett relativt ungt företag. Det grundades i slutet av år 2001 genom ett beslut om samarbete mellan Ericsson AB och Sony Corporation. Sony Ericsson är ett samriskföretag där de båda ägarna, Ericsson AB och Sony Corporation, äger hälften var av företaget. De båda företagens målsättning är att Sony Ericsson ska vara ”det mest attraktiva och innovativa globala varumärket i mobiltelefonbranschen” (www.sonyericsson.com/spg.jsp?cc=se&lc=sv&ver=4000&template=pc1&zone=pc&lm=pc1, 2007-01-11). Sony Ericsson i Lund är främst sysselsatta med utveckling av mobiltelefoner, dess tillbehör och programvara för att telefonerna ska fungera som avsett. Deras första gemensamma produkter kom ut i mars 2002. (www.sonyericsson.com, 2007-01-11)

Ajilon

Företaget Ajilon Sweden är ett specialistbolag som ingår i Adecco Group. Enligt dem själva är Adecco Group världens största HR-koncern, med runt 33 000 anställda och det tredje största konsultbolaget i världen. Ajilon Sweden är specialiserat på att tillhandahålla konsulter och rekryteringstjänster med inriktning mot IT och Engineering. Ajilon etablerades i USA precis i slutet av 1960-talet och finns numera i 19 olika länder. Den svenska delen av Ajilon är relativt ungt. Företaget etablerades i Sverige 1997 under namnet Olsten IT och Computer People, men de bytte år 2002 namn till Ajilon. Namnet Ajilon är en sammansättning av engelskans agility och onward som betyder rörlig respektive framåtsträvande. Företaget har idag kontor i Malmö, Göteborg och Stockholm, men finns genom systerbolaget Adecco representerat på runt 40 olika platser i landet. (www.ajilon.se, 2006-12-21)

1.1.2 Arbetsmotivation

Universum Communication gör årligen en undersökning där studenter² svarar på frågor rörande sina förväntningar på framtida karriär och yrkesliv. 2006 års vinnare i undersökningen, bland såväl civilingenjörer som data/IT studenter, är mobiltillverkaren Sony Ericsson. (www.universum.se/, 2006-11-21) Även förra året, 2005, rankades Sony Ericsson högt på listan för attraktiva arbetsgivare. Företagets dåvarande personalchef, Christer Jönsson, ansåg att företagets ökade popularitet till stor del hade att göra med företagets framgångsrika varumärkesbyggande. Även stämningen i organisationen och den entreprenörsanda Sony Ericsson förknippas med menade han var en viktig faktor. (<http://www.universumeurope.com/files>, 2007-01-08).

1.1.3 Problemdiskussion

Som vi tidigare har belyst, har det under en längre tid endast utbildats ett litet antal mjukvaruutvecklare per år och detta i kombination med att efterfrågan ökar, leder till en minskad tillgång på personal med rätt kunskap. Redan idag är konkurrensen om personer med datavetenskaplig bakgrund hård. Sett ur ett trendperspektiv är detta bara början, konkurrensen kommer att hårdna ännu mer.

² Företagsbarometern besvarades år 2006 av 11176 teknologi-, ekonomi- och data/IT studenter

Vid diskussion med Ajilons tf konsultchef kom det fram att de mött allt större svårigheter i att rekrytera och behålla den personal de är i behov av. Vidare menade de att det under lågkonjunkturen, som Sverige tidigare befann sig i, var det lätt att rekrytera men svårt att få uppdrag. Nu under högkonjunkturen är situationen den omvända, stor tillgång på uppdrag, men liten tillgång personal med rätt utbildning.

Enligt Sony Ericssons rekryteringsspecialist, har även de fått större problem med att lyckas rekrytera rätt personal, trots deras topplacering i popularitet som eventuell arbetsgivare. De betonade dock att de inte upplever sig ha någon större personalomsättning, i varje fall inte där personal slutar till förmån för andra företag.

I kunskapsintensiva företag är personalen i de flesta fall företagets viktigaste resurs. Det är därför viktigt för företagens tillväxtmöjligheter, i en bransch som IT-branschen, att de lyckas anställa den personal som de är i behov av. Skiftet från låg- till högkonjunktur, innebär att företagen måste anpassa sig efter nya förhållanden, då högkonjunkturen medför att det råder brist på mjukvaruutvecklare. Konkurrensen är hård och kommer att hårdna ytterligare. Denna problematik ger upphov till frågor om företagets personal- och rekryteringsstrategier. Är de nuvarande strategierna korrekta, eller behöver de justeras för omvälvningarna i företagets kontext. Hur ska de agera för att bli framgångsrika inom rekryteringsområdet? Vad är det som kommer att avgöra om en person med datavetenskaplig bakgrund väljer en anställning på ett företag framför ett annat? Detta leder fram till vårt syfte och frågeställning.

1.2 Frågeställning

Vad är det som gör att vissa företag i IT-branschen är mer framgångsrika än andra, gällande förmågan att rekrytera och behålla systemutvecklare?

1.3 Syfte

Att undersöka vilka motivationsfaktorer ett företag bör inrikta sig på för att en mjukvaruutvecklare ska välja en anställning på ett specifikt IT-företag framför ett annat.

1.4 Disposition

Kapitel 1 – Inledning

Första kapitlet börjar med en introduktion till vårt valda uppsatsämne, där problematisering, problemformulering, syfte, avgränsning och disposition presenteras.

Kapitel 2 – Metod

I detta avsnitt får läsaren en inblick i vårt val av metod och tillvägagångssätt vid genomförandet av studien.

Kapitel 3 - Teori

I detta kapitel redogör vi för de teorier vi använt oss av i uppsatsen. Dessa teorier har givit oss en bättre inblick i vårt ämne och en uppsättning instrument som möjliggjort att vi kunnat utreda vår frågeställning.

Kapitel 4 – Empiri

Vid insamlandet av det empiriska materialet genomfördes kvalitativa djupintervjuer och en pilotstudie. I detta kapitel presenteras resultatet av dessa. För att öka läsarens förståelse är empirin indelad under de motivationsfaktorer som studerats.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel analyserar vi den empiri som finns nedskrivet i föregående kapitel med hjälp av de teorier som vi tagit upp i teorikapitlet.

Kapitel 6 – Slutsats

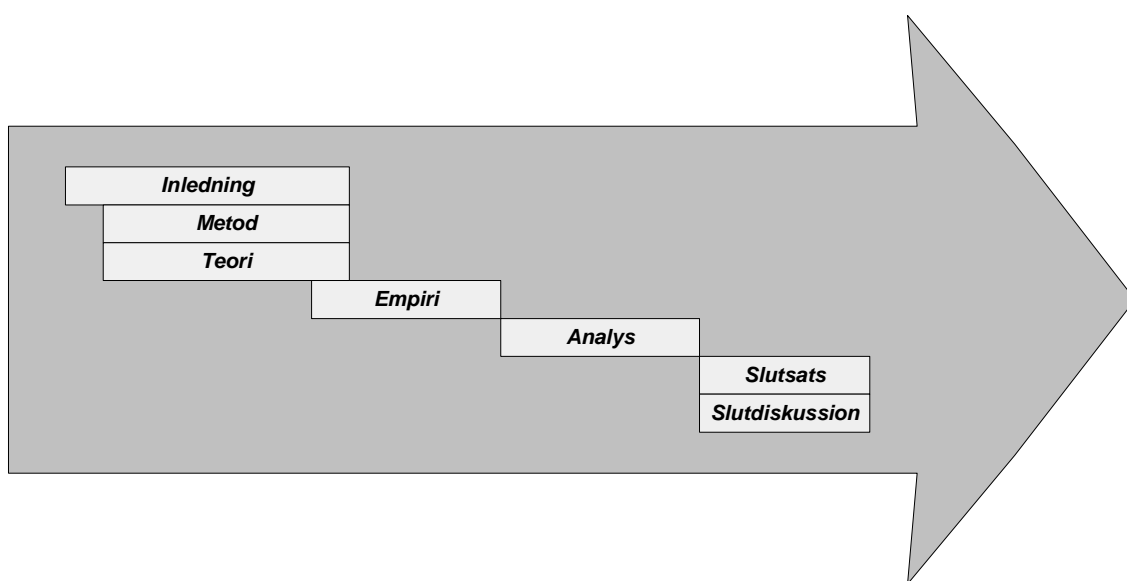
Här presenteras de slutsatser som vi kommit fram till genom analys.

Kapitel 7 – Slutdiskussion

I studiens avslutande kapitel görs reflektioner kring slutsatser, samtidigt som förslag på vidare forskning inom ämnet läggs fram.

2 METOD

I detta kapitel presenteras de metoder och tillvägagångssätt vi använt i oss av för att komma från den inledande problemformuleringen fram till slutdiskussionen. Syftet med metodavsnittet är att läsaren ska kunna se hur undersökningen utförts och därigenom vara i stånd att utvärdera studiens tillförlitlighet (Rienecker & Jørgensen, 2002).



Figur 1. Vår arbetsprocess.

2.1 Avgränsning

I denna studie har vi valt att avgränsa oss genom att inrikta oss på de personer som arbetar med mjukvaruutveckling samt arbetssökande som studerar eller har studerat mjukvaruutveckling på högskola. Vi har valt mjukvaruutvecklare som arbetar på Sony Ericsson i Lund och på Ajilon i Malmö. De som arbetar på Ajilon är uthyrda som konsulter till Sony Ericsson där de arbetar med mjukvaruutveckling.

2.2 Forskningsstrategi

För denna uppsats har vi valt att anta en deduktiv strategi, vilket är det vi anser passar bäst in på vårt syfte. Detta eftersom vi utgår ifrån motivationsteori och utifrån denna försöker kategorisera de olika teorierna, för att sedan genom empirin studera vad som

driver/motiverar våra studieobjekt. Detta ska sedan mynna ut i en beskrivning av hur fallföretagens verklighet fungerar, med avseende på vårt ämnesområde samt våra förslag till hur de bör agera, utifrån våra resultat, för att bli framgångsrika på området. Figur 1 visar vår arbetsprocess, det vill säga i vilken ordning och hur länge vi arbetat med olika moment i förhållande till varandra.

Enligt Jacobsen (2002) är deduktiv metod lämplig, när det är individens tankar och åsikter, på ett i förväg klart definierat förhållande, som avses studeras. Vi ansåg oss i viss mån tvungna att införskaffa kunskaper i vad tidigare teorier säger om motivation och kategorisera denna information innan insamlandet. Detta för att vi därefter skulle kunna använda informationen till att (så litet som möjligt) styra upp våra intervjuer och få ut de data som vi ansåg var relevant för uppsatsen. Vi betonar dock att de frågor vi ställde huvudsakligen var öppna eller halvöppna i sin karaktär. Alltså menar vi att vi inte har en renodlad deduktiv ansats, utan istället mer halvöppen deduktiv ansats. Att inte använda sig av renodlade ansatser anser Jacobsen (2002) vara ett allt vanligare sätt att angripa datainsamlandet. Jacobsen (2002) menar att mer eller mindre öppna ansatser handlar om vilka medvetna gränser som sätts av en forskare innan insamlandet påbörjas, och hur öppen forskaren är för ny och eventuellt överraskande information, som inte passar in på forskarens förväntningar eller den teori denne använder sig av.

Den kritik som riktas mot den deduktiva strategin är att denna leder till att forskaren endast letar efter den information, som denne beslutat vara relevant för forskningen. Detta får till följd att både viktig och oviktig information kan råka sällas bort, trots att denna skulle kunna vara av stor betydelse för skapandet av en mer korrekt bild av verkligheten (Jacobsen, 2002). Vi menar att vi, i möjligast mån, försökt undvika detta genom att använda oss av öppna och halvöppna frågor i våra intervjuer och att medvetet försöka finna avvikelser från gängse teorier i respondenternas svar.

2.3 Deskriptiv ansats

Vi har valt att anta en deskriptiv ansats. Detta på grund av att uppsatsen, som vi tidigare nämnde under föregående rubrik *Forskningsansats*, är tänkt att leda till en beskrivning av hur fallföretagens kontext fungerar i det utredda ämnet. En deskriptiv ansats innebär att man har för avsikt att beskriva hur någonting fungerar. Vi avser att i uppsatsen

beskriva de förhållande som gäller under rådande högkonjunktur, med avseende på vad det är som motiverar och driver undersökningsgruppen till att fatta ett beslut om anställning. Förhoppningen är att resultatet ska kunna användas som ett beslutsunderlag för företag i denna bransch, vid framtagandet av nya personal- och anställningsstrategier under högkonjunktur. Att resultatet ska underlätta för företagen att anpassa sig till de förändringar högkonjunkturen fört med sig. I detta fall innebär detta svårigheten att lyckas rekrytera och behålla personal.

2.4 Undersökningsansats

Efter att ha valt forskningsansats, stod vi inför valet av vilken typ av undersökning vi skulle göra. Här frågade vi oss vad vi egentligen ville uppnå med vår undersökning och vilken typ av undersökningsansats som skulle kunna möjliggöra för oss att besvara vår frågeställning. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) kan man erhålla det empiriska materialet genom antingen en enkätundersökning, som ger en större bredd, eller en fallstudie, som går ner på en djupare nivå i det enskilda fallet och därigenom även ger mer detaljerad kunskap. Eftersom vi ville ta reda på de bakomliggande orsakerna till vad som motiverar undersökningsgruppen, varför de antingen tackar ja eller nej till en anställning, föll sig valet naturligt på att göra en fallstudie. Detta val styrks av att Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) finner denna typ av undersökning vara speciellt lämplig när den utredda frågan är komplex, antalet undersökningsobjekt är litet och när syftet med undersökningen är att beskriva fenomen som skulle bli allt för komplicerade att realisera med någon annan metod.

Yin (2003) anser att ett empiriskt material kan införskaffas på ett flertal olika sätt, bland annat genom observation, intervjuer, dokumentundersökning eller genom att söka informationen i arkiv. I vårt fall, där vi är intresserade av socialt bakomliggande orsaker, finner vi att den enda relevanta insamlingsmetoden är intervjuer med våra undersökningsobjekt. Detta eftersom vi menar att de andra metoderna inte möjliggör för oss att få tillgång till intervjupersonernas personliga tankar och reflektioner, varför de resonerar som de gör. Yin (2003) påpekar dock att det krävs att forskaren, som använder sig av en fallstudie, även använder sig av andra former av datainsamlingsmetoder, för att öka trovärdigheten i de slutsatser som undersökningen leder till. Vi valde därför att även göra en pilotstudie i form av en enkät, där respondenterna själva fick rangordna

hur viktiga de olika motivationsfaktorerna är för dem. Enkäten delades ut till samma respondenter som vid djupintervjuerna. Tanken bakom pilotstudien var att vi skulle kunna jämföra dess resultat, med resultatet av våra djupintervjuer. Vi menar att vi genom pilotstudien fått en möjlighet att testa om vi, genom våra kvalitativa tolkningar, misstolkat vad respondenterna egentligen ansåg. Enkäter förknippas oftast med kvantitativ metod, men vi har valt att tolka enkäten kvalitativt. Har alltså inte gjort några statistiska beräkningar, utan bara sammanställt våra fynd och sedan jämfört dessa med fynden från djupintervjuerna.

Insamlad data från de olika datainsamlingsmetoderna, ska alla enskilt (oberoende av data från de andra insamlingsmetoderna) kunna styrka och ge trovärdighet åt undersökningens slutsatser. Yttermera ska det också i fallstudier finnas klara kopplingar mellan forskningens frågor, det insamlade materialet och slutsatserna (Yin, 2003).

2.5 Datainsamlingsmetod

De två tillvägagångssätt vi har att välja mellan vid insamling av data, är kvantitativ och kvalitativ metod. Kvantitativ metod används främst till att ge en generaliserbar bild över den utredda problematiken. Den kvalitativa metoden används när djupare kunskaper och bättre förståelse för hur saker och ting hänger samman eftersträvas. (Denscobe, 2000) Tidigare i metodavsnittet konstaterade vi att syftet med denna uppsats är att förstå de socialt bakomliggande orsakerna till att ett arbetserbjudande accepteras eller inte. Denna typ av frågor, som vi avser utreda, anser vi endast kan besvaras genom personliga intervjuer. Om kvantitativ metod skulle användas skulle vi inte kunna komma tillräckligt djupt ner, i de sociala mekanismer som styr undersökningsgruppen, för att kunna förstå vad det verkligen är som styr dessa personer. Därför faller vårt val av datainsamlingsmetod på den kvalitativa metoden och att använda de personliga intervjuerna som vår primära metod för datainsamling. Denscobe (2000) menar att personliga intervjuer fungerar ypperligt när kvalitativ metod används, på grund av de djuplodande svar intervjuerna möjliggör. Detta stöds även av Holme och Solvang (1997) som menar att styrkan med den kvalitativa metoden är att den möjliggör en djupare penetration av det utredda ämnet. Dessutom menar de att en stor fördel med den kvalitativa metoden är att den ger en helhetsbild, vilken möjliggör för forskaren att få en bättre uppfattning om hur sociala processer och saker och ting korrelerar med varandra.

Den kvalitativa ansatsen underlättar för forskaren att ta till sig ny information och möjliggör dessutom förändringar av insamlingsupplägget, då den nya informationen leder till att förutsättningarna för undersökningen ändras. Detta eftersom upplägget i kvalitativ metod inte behöver vara lika strukturerat som i den kvantitativa. Sammantaget leder detta till att de som använder den kvalitativa ansatsen får en mer basal förståelse för det de undersöker och kan observera handlingsmönster de inte kunnat finna genom den kvantitativa metoden. (Holme & Solvang, 1997)

Vi tog kontakt med intervjupersonerna i så god tid som möjligt innan intervjuerna och lät dem själva föreslå tider som skulle passa dem, för att undvika att de kände sig stressade under intervjun. Dessutom informerades de i god tid innan om syftet med vår undersökning. Dock fick de inte tillgång till frågorna innan intervjun. Detta eftersom det då funnits risk för att deras svar skulle påverkas, då frågorna kunnat medföra att de gissar sig till vad vi ville ha för svar. Intervjupersonerna fick även vid första kontakten tillfälle att tacka ja eller nej till att intervjuerna bandades. Vi informerade dem om orsaken till att vi ville spela in intervjuerna. Att det var för att underlätta för oss att bearbeta informationen vi samlade in. Vi var även noga med att klargöra för dem att de garanterades fullständig anonymitet. Ingen av respondenterna hade något som helst problem med att bli inspelade. Detta kan kanske förklaras av att respondenterna arbetar på högteknologiska företag och därför inte känner sig främmande för tekniska lösningar. Intervjuerna utfördes på respondenternas respektive arbetsplats, i lokaler som de själva fick välja. Vid intervjuerna av de arbetssökande mjukvaruutvecklarna, fick de själva välja var intervjun skulle ske. En respondent valde i sitt hem, de övriga ville att vi skulle använda oss utav telefonintervjuer. Vid intervjuens genomförande påminde vi respondenterna återigen om vårt syfte och att deras svar endast var ämnade för våra öron och inte skulle föras vidare till någon annan än oss. Vi startade intervjuerna genom att ställa lite mer lättsamma frågor, bland annat be dem beskriva vad de har för arbetsuppgifter på företagen. Detta för att lätta upp stämningen innan vi gick in på de lite mer svårbesvarade frågorna och därigenom avdramatisera intervjun.

Genom ovanstående agerande menar vi att vi skapade ett förtroende och en trygghet hos intervjuobjekten. Förhoppningen med detta var att det skulle minska de forskningseffekter som kan uppstå vid intervjuer. Exempel på forskningseffekter är; att intervjuobjektens svar färgas av vad de förväntar sig att forskaren ville höra; eller att de

ger felaktiga svar (medvetet eller omedvetet) på grund av att de inte känner sig trygga med situationen. Enligt Jacobsen (2002) bör forskaren, så långt möjligt, försöka undvika att påverka undersökningsobjekten och att försöka hålla distans till de studerade. Dock påpekar Jacobsen (2002) att det finns kritik mot detta synsätt som säger att det aldrig helt går att undvika forskningseffekter. Vidare säger Jacobsen (2002) att avståndet mellan forskaren och forskningsobjektet kan leda till att forskningen hämmas, att avståndet försvårar möjligheten till att gå på djupet med individens uppfattningar och vid tolkningar av de system och processer som studeras. Det vi var intresserade av var intervjupersonernas egna privata tankar och åsikter om ämnet. Därför har vi främst eftersträvat närhet till intervjuobjekten, men trots detta försökt minimera de forskningseffekter som eventuellt skulle kunna snedvrída vårt resultat och därigenom även våra slutsatser.

2.6 Val av ämne och fallstudieföretag

Vi har valt att utföra fallstudien på två olika företag i samma bransch. Med bransch menar vi i detta sammanhang företag som konkurrerar om samma typ av arbetskraft (mjukvaruutvecklare) i samma geografiska region (i Öresundsregionen). Företagen som studerats är Sony Ericsson (Lund) och Ajilon (Malmö), som båda har verksamhet inriktad mot IT. Valet av dessa företag kom sig av att vi först fick kontakt med företaget Ajilon, som var positivt inställt till att medverka i vår studie. Under vårt första möte med dem informerades vi om att det i denna bransch var svårt att rekrytera personal med rätt kunskaper och att de hade svårt att konkurrera om personalen med andra, mer välkända företag. Då fann vi att det skulle vara intressant att göra en jämförande studie mellan detta företag (Ajilon), som upplever sig ha problem på området och ett företag som var mer välkänt och populärt bland denna typ av arbetskraft. Detta möte blev därmed även upprinnelsen till vårt ämnesval. Efter sökande, på bland annat Internet, fann vi en attitydundersökning, kallad Företagsbarometern, som var gjord av Universum Communications Företagsbarometern (2006-03-31). De hade gjort en mätning som kom fram till att Sony Ericsson var det företag som hamnade i topp i popularitet, som den mest attraktiva arbetsplatsen bland arbetssökande/studerande i slutet av sin utbildning. Det föll sig därför naturligt att vi ansåg att vi genom att välja Sony Ericsson och Ajilon skulle kunna uppnå vårt syfte. Detta genom att studera likheter och skillnader i

företagens syn på personal- och rekryteringsstrategier, i kombination med arbetskraftens syn på samma frågor. Företagsvalet var ett faktum och beseglades när vi fick positiv respons från Sony Ericsson, att de kunde tänka sig att delta i vår undersökning.

2.7 Urval

Vi utförde sammanlagt sju intervjuer på våra fallföretag, med fördelningen fyra stycken på Sony Ericsson och 3 stycken på Ajilon. Av de fyra intervjuerna på Sony Ericsson, var en med personalchefen och resterande tre med mjukvaruutvecklare. På Ajilon intervjuades också personalchefen samt två stycken konsulter som var utyrda till Sony Ericsson som mjukvaruutvecklare. Dessutom intervjuade vi fyra stycken arbetslösa personer som just nu läste eller hade läst mjukvaruutveckling. Detta för att kunna se om deras svar skilde sig från de som hade anställning.

Vi valde ut våra intervjupersoner slumpmässigt. Vårt krav var dock att de skulle vara mjukvaruutvecklare och att de inte skulle arbeta på samma avdelning på respektive företag. Detta då vi genom detta menar att vi skulle kunna undvika avdelningsspecifika avvikelser, som skulle snedvrída resultatet och därigenom även våra slutsatser.

2.8 Sammanställning av insamlad empiri

Vi sammanställde och diskuterade det insamlade empiriska materialet från intervjuerna (även intervjuanteckningarna) så snart som möjligt efter genomförandet, vilket enligt Denscomb (2000) avsevärt underlättar sammanställningsarbetet. Vid behov har vi även utfört kompletterande intervjuer via telefon eller e-post.

2.9 Källkritik

Vid litteraturstudier är det enligt Holme och Solvang (1997) viktigt att välja teorier som är relevanta för den pågående studien samt att vara källkritisk. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) är det källkritik-kriterierna *samtidskrav*, *tendenskritik* och *beroendekritik* som är de viktigaste kriterierna.

Problematiken som tas upp i denna uppsats är ett högst aktuellt problem för de företag och anställda som befinner sig i denna bransch under den nu rådande högkonjunkturen. Det vetenskapliga problemet i denna uppsats, uppfyller därför enligt oss samtidskravet. Detta problem är av intresse för de intervjukällor vi använt oss av, anställda och personalchefer/-ansvariga. Båda grupperna är intresserade av (eller finner det nödvändigt) att anpassa sig efter förändringarna i deras kontext. De vill finna de nya gränserna för vad som ska gälla nu, vilka krav som kan ställas och vad måste erbjudas. Därför menar vi att samtidskravet även är uppfyllt för intervjukällorna. För att försöka uppfylla samtidskravet i litteraturkällorna har vi försökt att, i möjligaste mån, använda oss av litteratur och artiklar som tidsmässigt blivit publicerade nära inpå författandet av denna uppsats. Vi har också använt en del aningen åldersstigen litteratur. Orsaken till detta är dels att denna litteratur fortfarande betraktas som aktuell och dels att det varit svårt att få tillgång till nyare litteratur i ämnet. Eftersom denna uppsats är tidsbegränsad har vi därför valt att nyttja äldre utgåvor av samma litteratur, istället för den allra senaste. Vi är medvetna om att detta kan utgöra en brist, men då vi inte fått intrycket av att nämnd litteratur undergått några revolutionerande förändringar, från en upplaga till nästa eller nästa igen, är förhoppningen att samtidskravet ändå är uppfyllt.

Tendenskriteriet har vi inte upplevt vara något större problem, eftersom den litteratur som använts främst varit av vetenskaplig art, där forskarna är knutna till universitet och högskolor. Dessutom har oftast olika synsätt presenterats, som ifrågasätter författarens synsätt på samma teori/problemområde. Därför tror vi inte att denna litteratur skrivits i syfte att påverka läsaren i en viss riktning, till exempel för att uppfylla författarens egenintresse, åtminstone inte medvetet. Vi har upplevt litteraturen som självkritisk och författaren/-arna som objektiva. Vi anser därför att vi genom vårt selektiva urval haft en kritisk distans i vårt litteraturval. Intervjupersonerna garanterades anonymitet och delgavs vår förhoppning om att denna studie ska leda till förbättrade arbetsförhållanden för den undersökta gruppen. Detta menar vi bidragit till att vi löst agent-principal-problematiken som kan uppstå vid intervjuerna. Detta ledde till att både vi och intervjuobjekten fick gemensamma mål och intressen. Vårt mål var att få reda på intervjupersonerna verkliga tankar och åsikter om ämnet och (förhoppningsvis) delgav de oss dessa för att eventuellt kunna uppnå sina egna mål, att skapa bättre arbetsförhållande åt sig själva. Även de deltagande företagen har haft ett vinstintresse i

att delta, att förbättra sin rekryteringsstrategi, som motiverat dem att delta utan att försöka påverka resultatet. Åtminstone inte medvetet.

Beroendekriteriet ser vi inte som något större problem gällande litteraturen, eftersom denna litteratur framtagits i vetenskapligt syfte. Men vi är medvetna att så ändå kan vara fallet och att vi därför försökt förhålla oss kritiskt till litteraturen. Vi ser dock att det finns en risk för att intervjupersonernas åsikter och tankar formats av företagskulturen eller yrkesgruppskultur. Vi riskerade därmed att få likartade svar från alla på samma företag, eller från samma yrkesgrupp. Detta anser vi dock inte vara något stort problem. Vi anser nämligen att, om intervjuobjekten själva accepterar de normer och värderingar som finns i branschen, måste det innebära att personerna inte ser något fel i dem. Det vi är intresserade av, är vad de vill, tycker och tänker, känner och upplever. Alla har rätt att tycka och tänka som de vill, oavsett om de påverkats av någon utomstående. Vi har ingen rätt att sätta oss till doms över dem, bara för att de tänker som alla andra. Dessutom ifrågasätter vi vetenskapligheten om detta skulle ske. Om intervjupersonerna istället ser fel och brister i rådande normer och värderingar, menar vi att det är detta de kommer att vilja ventilera under intervjuerna. Detta på grund av att de eventuellt genom intervjun ser en de har möjlighet att påverka sin eller företagets framtid. Om vi får likartade eller avvikande svar kan detta tyda på att vi funnit intressanta mönster som kan hjälpa oss att förklara hur saker hänger samman. Därför anser vi inte att detta stör vårt resultat och att beroendekriteriet därmed är uppfyllt. Vi menar dock att vi måste vara observanta för att undvika feltolkningar av både likartade eller avvikande fenomen.

2.10 Metodkritik

Vid alla former av vetenskapliga arbeten måste forskaren alltid fråga sig om forskningen verkligen är relevant. Med relevans menar Holme och Solvang (1997) att forskningen måste vara intressant och betydelsefull även för andra än forskaren själv. Den utredda problematiken i detta arbete är, som vi också tidigare konstaterat, ett aktuellt problem för de företag och anställda i denna bransch under nu rådande högkonjunktur. Dessutom förefaller det inte som om detta problem tidigare blivit utrett ur samma perspektiv i Sverige. Åtminstone har inte vi funnit något som tyder på detta. Ett problem kan vara att det är svårt att veta när det egentligen är högkonjunktur. Vad är det egentligen som tyder på att det är högkonjunktur. Det kan kanske vara så att vi

håller på att resa oss från att ha varit i en lågkonjunktur. Om vi nu inte skulle vara i en högkonjunktur, hur ser då problematiken ut då vi är i högkonjunktur? Det kan alltså vara så att vi använder oss av fel metod för att undersöka det ämnade fenomenet.

2.11 Validitet och Reliabilitet

Förfarandet att överföra teoretiska begrepp till observationer i empirin kan vara problematiskt i många utredningsarbeten. Två viktiga begrepp vid genomförandet av en studie och bedömningen av vilken giltighet som studien uppvisar, är validitet och reliabilitet. Dessa begrepp diskuteras i följande kapitel (Wiedersheim & Eriksson, 1997).

2.11.1 Validitet

En förklaring till innebörden av vad begreppet validitet är, enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997), att den som forskar säkerställer att det som mäts verkligen är det som avses mätas. Det är vid datainsamling viktigt att den metod som används utförs på ett sådant sätt att det insamlade materialet blir trovärdigt och tillförlitligt. Annars kommer inte heller uppsatsens resultat och slutsatser bli tillförlitliga och trovärdiga. Vid intervjuer kan det uppstå så kallade intervjuareffekter, där intervjuaren påverkar intervjuobjektet. Detta kan leda till att den intervjuade ger missvisande svar, det vill säga svarar vad denne förväntar sig att personen som utför intervjun vill höra, inte vad han/hon verkligen anser om de avhandlade frågorna. Det finns även risk för att respondenten svarar vad denne förväntar sig att företaget han är anställd vid anser att han/hon ska svara. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

För att så långt möjligt undvika att en intervjuareffekt skulle uppstå valde vi att utföra våra intervjuer i en miljö intervjupersonerna skulle känna sig trygga i. Intervjupersonerna fick också själva bestämma vilka tider intervjuerna skulle hållas för att undvika att de skulle känna sig stressade. Dessutom använde vi oss främst av öppna och halvöppna frågeställningar. Detta för att de inte skulle känna sig alltför styrda och att de själva, så långt möjligt, skulle få resonera runt frågorna. Därigenom menar vi att vi gavs större möjlighet att upptäcka motsägelser i deras resonemang. Dessa menar vi

skulle kunna vara tecken på att deras svar kunde vara påverkade av intervjuareeffekten och att detta skulle ge oss möjlighet till att ställa följdfrågor, för att bättre kunna utröna vad deras egna åsikter i ämnet är. Vi använde oss också av en intervjumall. Denna innehöll de övergripande frågor vi tagit fram för att vi skulle få in svar på det vi avsåg mäta. Intervjupersonerna informerades enbart om undersökningens syfte innan genomförandet av intervjuerna. Orsaken till att de inte fick ta del av frågorna i förväg var att vi ville undvika att få in missvisande svar, på grund av att de försöker svara vad de förväntar sig att vi vill höra. Det var deras spontana svar som var intressanta för denna undersökning. Förhoppningen är att vi genom vårt tillvägagångssätt lyckats säkerställa validiteten

2.11.2 Reliabilitet

Reliabilitet är de använda mätinstrumentens förmåga att ge stabila och tillförlitliga resultat. Alltså innebär hög reliabilitet att om mätningarna upprepas vid ett annat, senare tillfälle, ska den även då resultera i ett likartat resultat (Eriksson & Widesheim-Paul, 1997). Enligt Lundahl och Skärvad (1999) avgörs en undersöknings grad av reliabilitet av hur stor/liten grad resultatet påverkas av slumpmässiga fel, alltså hur mycket resultatet beror på tillfälligt uppkomna fenomen. Vi har försökt undvika en låg grad av reliabilitet, dels genom de öppna och halvöppna frågorna i vår intervjumall (vårt mätinstrument) och dels genom att vid tvetydiga eller tveksamma svar under intervjuerna följa upp frågeställningarna. Detta för att komma in på djupet med intervjupersonernas verkliga uppfattning om denna uppsats problematik. Vidare har vi valt att inte låta intervjupersonerna korrigera det insamlade materialet. Detta för att vi ansåg att det fanns risk för att de skulle vilja göra ändringar på svar de inte ansåg vara tillräckligt politiskt korrekta. Detta skulle då leda till felaktigheter i vårt resultat, vilket skulle minska undersökningens tillförlitlighet.

Vi anser att vi genom det inspelade materialet och våra anteckningar från intervjun, kunnat sammanställa och återge det empiriska materialet på ett korrekt vis. Genom att dessutom försöka vara observanta på om det skulle kunna finnas svar som kan bero på mer slumpmässiga skäl, anser vi att vi i möjligaste mån försökt förbättra undersökningens reliabilitet. Vi inser dock att det alltid finns risk för att tillförlitligheten och stabiliteten i respondenternas svar kan ifrågasättas, trots våra försök att undvika

slumpmässiga felaktigheter. Detta eftersom personliga åsikter och tankar alltid färgas av vad som sker i deras kontext, till exempel; i hemmet, på arbetet, i landet, under en tidsepok osv. Det skulle då, om så skett, vara tveksamt om undersökningen skulle leda till samma resultat om denna utförs på nytt av någon annan forskare. Därför menar vi att undersökningens tillförlitlighet främst är giltig vid tidpunkten för dess utförande och i de deltagande fallföretagen.

2.11.3 Generaliserbarhet

Avsikten med kvalitativa studier är oftast inte att kunna generalisera svaren som fåtts från en enhet till att vara representativa för många enheter. Denna typ har alltså inte till syfte att fastslå ett fenomenets omfång eller frekvens. Kvalitativa metoder har oftare till syfte att förstå och fördjupa begrepp om generella fenomen (Jacobsen, 2002). Vår undersökning, har som tidigare skrivits, varit av kvalitativ karaktär. I och med detta är vi medvetna att undersökningen inte är representativ/generaliserbar för mjukvaruutvecklare i allmänhet. Den är inte heller generellt representativ för konsulter som är utyrda som mjukvaruutvecklare till IT-bolag, eller för arbetslösa som någon gång studerat mjukvaruutveckling. Däremot är undersökningen, i rätt så hög grad, representativ för mjukvaruutvecklare på Sony Ericsson i Lund och konsulter på Ajilon som är utyrda till Sony Ericsson som mjukvaruutvecklare. Den är också representativ för arbetslösa personer som har studerat mjukvaruutveckling på Malmö högskola.

2.12 Intervjumallens utformning

En intervju kan vara mer eller mindre öppen. I en del fall fungerar intervjun som ett vanligt samtal, det vill säga utan att de intervjuande begränsar respondentens svar genom att leda in denne på ett visst område. Normalt sätt är dock intervjun strukturerad på något sätt, till exempel med en lista över punkter intervjuarna vill ta upp. När vi ska föra anteckningar under en intervju måste vi bestämma oss för hur mycket vi ska strukturera intervjuerna i förväg. En del tycker att en sådan förstrukturering begränsar datainsamlingen och att detta avviker från den kvalitativa metodens ideal. Andra motsäger sig detta argument genom att påpeka att de data man får in, utan strukturering, blir så komplexa att de nästintill blir omöjliga att analysera. Sedan kommer det alltid att

omedvetet förekomma någon form av strukturering oavsett om intervjuaren vill eller inte. Allmänt sätt bör sägas att en intervju inte bör vara så pass strukturerad att den innehåller frågor med fasta svarsalternativ. Den bör heller inte vara helt öppen, utan någon form av strukturering (Jacobsen, 2002).

För genomförandet av intervjuerna valde vi en semistrukturerad intervjumetod, där våra frågor formulerats utifrån vår teoretiska referensram. Den teoretiska referensramen valdes i sin tur utifrån den förståelse vi skapat genom att använda den litteratur som vi fann relevant för uppsatsens syfte och frågeställning. Semistrukturerad metod är väl lämpad för det kvalitativa angreppssätt vi valt, då denna metod möjliggör djupgående studier. Vid semistrukturerat angreppssätt används frågorna som en vägvisare för att skapa en diskussion i ämnet, där den intervjuade mer eller mindre fritt får argumentera för sina ståndpunkter. Detta för att ge intervjuarna en djupare förståelse för hur och varför intervjupersonerna resonerar som de gör i frågan. (Denscombe, 2000) För att säkerställa att vi skulle kunna mäta vad vi avsåg mäta, använde vi oss av ett antal grundfrågor och ett större antal följdfrågor. Frågorna innehöll de olika faktorer vi ansåg vara av betydelse för att ge en mer heltäckande bild av ämnesområdet, vilket vi ansåg nödvändigt för att analyser och slutsatser skulle bli mer trovärdiga. Följdfrågorna använde vi oss främst av när vi inte ansåg att vi fick tillräckliga svar utifrån grundfrågorna, då vi helst ville undvika att styra diskussionen allt för mycket. Frågorna formulerades utifrån situationer, som respondenterna skulle tänka utifrån, när de fritt formulerade sina svar. Detta dels för att de inte skulle glida ifrån syftet med frågan allt för mycket och dels för att underlätta igångsättandet av diskussionen.

2.13 Pilotstudiens utformning

Pilotstudien utformades utifrån samma motivationsfaktorer som vi använde oss utav för att skapa de frågor som användes vid djupintervjuerna. Pilotstudien bestod av en enkät, där respondenterna genom att kryssa i ett alternativ på en femgradig Likert-skala, fick gradera hur viktigt de ansåg att en motivationsfaktor var för dem. Vi har valt att tolka svaren från pilotstudien kvalitativt, istället för kvantitativt. På så sätt undviker vi alla de regler och den praxis som måste följas då en kvantitativ tolkning genomförs. Pilotstudien ska endast ses som ett komplement till våra djupgående intervjuer. Detta innebär att vi inte kan dra några speciella slutsatser av pilotstudien som enda

undersökning. Däremot kan vi genom att jämföra resultaten, från pilotstudien och från intervjuerna, på ett bättre sätt se hur trovärdiga respondenternas svar av en motivationsfaktor är. Om respondenternas svar skiljer sig markant från varandra vid de kvalitativa intervjuerna och vid pilotstudien, har vi antagit att respondenternas svar inte varit trovärdiga. Vi har därför viktat dessa svar lågt då vi dragit slutsatser från vår analys.

Resultatet från pilotstudien har kategoriserats i fyra olika kategorier; *Oviktig (OV)*; *Har betydelse (HB)*; *Viktig (V)*; *Tolkning omöjlig (TO)*. Om vi graderat någon faktor i en av undersökningsgrupperna som antingen; *oviktig*, *har betydelse* eller *viktig*, innebär detta att en majoritet av svaren legat inom ett intervall på max ett steg från varandra på den femgradiga Likert-skalan. När vi använt kategorin *tolkning omöjlig*, beror detta på att spridningen av svaren omöjliggjort för oss att avgöra vad en majoritet av gruppen anser om en motivationsfaktor. Om fallet skulle vara så att spridningen på alla i gruppen befinner mellan två av kategorierna, antingen *Oviktig* och *Har betydelse* eller *Har betydelse* och *Viktig*, har vi valt att tolka detta som att sanningen befinner sig i området mellan dessa kategorier.

I det här kapitlet har vi gått igenom de metoder och det tillvägagångssätt vi använt oss utav för att genomföra denna studie. Vi har gått igenom hur vi valt de respondenter vi intervjuat och vilka de varit samt hur vi samlat in våra data. Vi har också gått igenom den kritik som finns mot vårt tillvägagångssätt samt studiens validitet, reliabilitet och i vilken utsträckning undersökningen är generaliserbar. I nästa kapitel tar vi upp det ramverk som ligger till grund för hur vi presenterar den empiri vi fått in från djupintervjuerna. Vi presenterar också den teoretiska referensram vi använt för att analysera vår empiri.

3 Motivationsteori

I detta kapitel presenteras de teorier vi haft till hjälp för att analysera vår empiri. De teorier som använts är klassiska inom motivationsområdet. Vi har valt att dela in dem under fyra motivationsformer, inre motivation, instrumentell motivation, interaktiv motivation och yttre motivation.

Vad får människor att uthärda vissa situationer i strävan att nå ett visst mål? Hur kan det komma sig att en förständig kollega plötsligt beter sig på ett icke rationellt sätt? Dessa tangerar en av psykologins mest grundläggande frågeställningar. Vi vill förklara orsakerna till människors beteende i dessa frågor med hjälp av motivationsteori. Begreppet motivation kommer från det latinska namnet "movere" och betyder röra (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

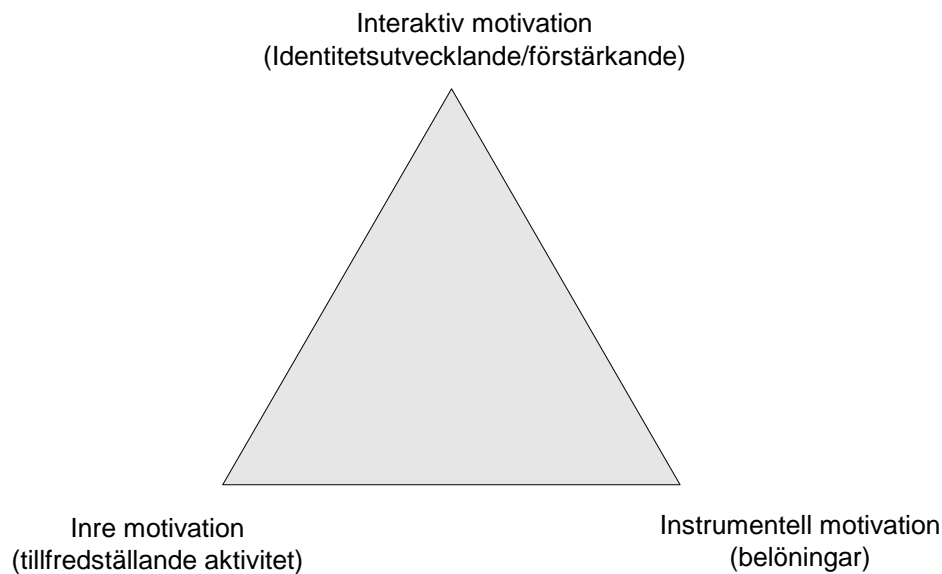
Motivation handlar om vilka *drivkrafter* som finns för att få en individ att *handla* på ett visst sätt. Det förklarar också vad som får oss att välja en *riktning* och inte en annan. Dessa orsakande faktorer kommer vi att använda oss av i vårt arbete. Det finns en tredje orsakande faktor som förklarar vad det är som får vissa att arbeta mer *intensivt* och *ihärdigt* än andra på en arbetsplats. Denna kommer vi inte att beröra. Vi kommer heller inte att försöka förklara vad det är som gör att olika individer med samma förutsättningar, utför handlingar olika (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

I nästa stycke beskriver vi tre stycken nya begrepp som Alvesson & Kärreman (2007) använder sig av och berättar hur författarna ser på dessa begrepp. Begreppen är tätt knutna till det som kallas för "intrinsic motivation", "extrinsic motivation" och "self-determination theory".

3.1 Tre grundläggande former av motivation

Alvesson & Kärreman (2007) beskriver olika faktorer som gör att människor motiveras i organisationer. De behandlar de områden som de kallar inre motivation (intrinsic motivation) och instrumentell motivation (extrinsic motivation). Dessutom uppmärksammar de det sociala sammanhangets betydelse för att skapa motiverade och drivna människor, vilket de kallar för interaktiv motivation (self-determination theory).

Författarna beskriver dessa element som tre grundläggande former av motivation. De tre elementen ger möjligheter för organisationer att påverka de anställda genom att ge olika incitament till olika personer. En del organisationer följer det som är standard i branschen vad gäller att motivera anställda. Andra försöker skapa ramverk för vilka personer företaget vill anställa och hur de motiverar dessa till att uppnå goda prestationer. För att uppnå det senare anser författarna att organisationen ska använda sig av de tre elementen:



Figur 2 Tre grundläggande former av motivation.
Källa: Alvesson & Svenningsson, 2007.

Inre motivation. Här är individens behov och drivkrafter som kommer inifrån människan centrala. Att en person känner att den får arbeta med stimulerade och utvecklande saker är viktigt. Det är själva arbetsuppgifterna som i sig är belönande (Alvesson & Kärreman, 2007).

Instrumentell motivation. Detta element innebär att det är de belöningar som arbetet leder till som utgör motivation och drivkraft. En person vill arbeta för att det leder till något bra i form av lön, befordran, bättre villkor, erkännande etc (Alvesson & Kärreman, 2007).

Interaktiv motivation. Här är det individens och organisationens normer, värderingar, moral och identitet som gör att denne agerar på ett specifikt sätt och följer en viss riktning. En person vill göra något för att det känns naturligt och meningsfullt och för att denne vill göra rätt för sig (Alvesson & Kärreman, 2007).

I nästa stycke beskrivs de tre formerna av motivation på ett mer omfattande sätt. Detta görs genom att vi använder oss av andra erkända forskare, vars teorier stämmer överens med/passar under de olika motivationsformerna.

3.2 Inre motivation

Det individorienterade perspektivet har ofta beskrivits som humanistiskt och speglar en individs inre behov och drivkrafter (Alvesson & Kärreman, 2007).

3.2.1 Maslows behovsteori

Abraham Maslow anses var den humanistiska psykologins andlige fader (Tamm, 2002). Han började sin forskning om motivation redan 1935, men hans huvudarbete om motivation inte publicerades förrän 20 år senare. Trots att Maslows teori tar upp grundläggande psykologiska mekanismer har den blivit mer känd och använd inom organisationsteorin och pedagogiken (Abrahamsson & Andersson, 1996). I Maslows teori är ett grundläggande antagande att en individ alltid strävar efter något, vilket drivs av olika behov som individen har (Tamm, 2002). Dessa behov ska ses som relativt självständiga, men inte fullständigt isolerade från varandra (Maslow, 1970). Då människan har tillfredsställt ett behov är denne inte nöjd, utan kommer direkt att försöka tillfredsställa ett annat (Abrahamsson & Andersson, 1996).

Maslow använder de olika begreppen Motiv och Behov för att uttrycka samma sak, även som det finns viss skillnad mellan dem. Behov utgör ett tillstånd av brist på något som vi behöver. Motiv är de skäl vi har för att tillfredsställa ett visst behov. Människan kan ha ett motiv för att tillfredsställa flera behov, eller flera motiv för att tillfredsställa ett behov (Tamm, 2002).

Maslow kategoriserar de olika behoven i en *behovstrappa* eller *behovspyramid*. Behoven är hierarkiskt ordnade (över eller underordnade) utifrån hur viktiga de är för människan. Han delade vidare in behoven i fem grupper (Tamm, 2002). *Fysiologiska behov*, *trygghetsbehov*, *sociala behov*, *behov av status och prestige* och *behov av självförverkligande* (Abrahamsson & Andersson, 1996). Dessutom är dessa uppdelade i *bristbehov*, det vill säga behov som bromsar en individs utveckling då de inte är tillfredställda och *utvecklingsbehov* som leder mot ökat självförverkligande. För att en människa ska känna sig tillfreds krävs det att ett lägre behov i behovspyramiden är tillfredställt innan denne kan avancera till ett av de högre behoven (Tamm, 2002).

Fysiologiska behov är en individs biologiska drifter vilka ligger längst ner i pyramiden. Dessa är helt grundläggande för människans överlevnad och anpassning. Till behoven hör näring, luft, vatten och tak över huvudet. (Kaufmann & Kaufmann, 2005). En person som saknar mat, säkerhet, kärlek och självkänsla, kommer säkerligen att välja mat först. Då personen saknar de fysiologiska behoven, kommer de andra behoven att framstå som mycket oviktiga. Då en individ är hungrig slutar dennes organ att fungera optimalt och låter individen känna att de behöver näring för att kunna fungera. Organen blir ”hunger-gratifying tools”. Individen drömmer om mat, tänker på mat, uppfattar endast mat och vill endast ha mat. En annan sak som är egendomlig vad gäller den mänskliga organismen, är att dess livsskådning förändras, då denne är i behov av mat. Det blir en utopi att vara där det finns mycket mat. Personen tror att denne kommer vara lycklig livet ut och inte vilja ha något annat, bara han/hon får tillgång till mat (Maslow, 1970).

Alla de fysiologiska behoven fungerar som kanaler för påverka en individs andra behov. En person som tror sig vara hungrig kanske i själva verket söker mer efter den njutning som maten ger, än att få i sig vitaminer och proteiner. Det omvända förhållandet kan också förekomma, det vill säga att ett behov av hunger kan tillfredställas genom att en individ till exempel röker (Maslow, 1970).

Trygghetsbehov ligger en behovsnivå högre och den aktiveras när en individ har uppnått en minimumnivå av tillfredställelse av fysiologiska behov. Dessa är behov av säkerhet, stabilitet, beroende, skydd, frihet från fara, oro och kaos och så vidare. Allt det som har skrivits om de fysiologiska behoven, är också sant för trygghetsbehoven, men i något

mindre omfattning. Individens kan på likande sätt domineras av dessa behov och vilja tillfredställa dessa innan denne kan tänka på något annat. Den mänskliga organismen blir en "safety-seeking mechanism". Kroppens alla organ ställer in sig på att finna säkerhet (Maslow, 1970). Ett exempel trygghetsbehov är att leva i ett land som inte är i krig, ett annat är att få behålla sitt arbete. Dessa utgör fundament för att individen ska söka sig längre upp i behovshierarkin (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Sociala behov är den högsta nivån av de så kallade bristbehoven. Om både de fysiologiska behoven och trygghetsbehoven har tillgodosetts, uppstår ett behov av att få uppskattning. Sedan repeteras den cykel som beskrivits ovan för de två föregående behovsnivåerna. I behovet inkluderas att både få och ge affektion. När behovet inte har tillfredsställts, känner en individ en stor saknad av vänner, partner eller barn. En sådan person hungrar efter relationer i allmänhet, att vara en del i en grupp eller familj och kommer göra allt i sin makt för att uppnå detta. Enligt Maslow har vi lite vetenskaplig information om Sociala behov. Ändå är detta begrepp vanligt i noveller, dikter och pjäser. Från dessa har vi lärt oss till exempel att barn som flyttar ofta eller människor som inte vet var de hör hemma, far illa av det. En förening, ett förbund eller ett samhälle måste på något sätt tillfredställa det behov som deras medlemmar har, för att kunna fortsätta att vara en sammanslutning av människor (Maslow, 1970). Ett företag kan bidra till att detta behov blir tillfredställt genom att försöka skapa samarbetsförhållanden på arbetet, men också genom att arrangera sociala aktiviteter på fritiden (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Behov av status och prestige (Uppskattning). Denna nivå hör till gruppen utvecklingsbehov. Det som kännetecknar denna grupp är att de inte är inriktade på att reducera ett bristtillstånd. Det handlar istället om personligt växande, att utveckla de personliga egenskaperna maximalt (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Alla människor i ett samhälle (med undantag för få patologiska grupper) har ett behov av självkänsla samt att bli uppskattad och värdesatt av andra. Behovet kan delas in i två undergrupper. Den första innefattar en önskan av att känna styrka, känslan av att kunna prestera, att känna sig begåvad och att kännas sig självsäker. Den andra gruppen omfattar en önskan av att ha/få ett bra rykte och att vara prestigefull, att ha status, att vara berömd, att bli igenkänd och att känna sig viktig. Detta behov har varit relativt försummat av Freud, men trots detta uppfattas behovet nu som centralt av psykologiforskare (Maslow, 1970).

Självförverkligande Det centrala begreppet inom Maslows teori är behov av självförverkligande. Även om alla de föregående behoven har blivit tillfredställda, kan man ofta anta (om inte alltid) att ett nytt missnöje uppkommer, om inte individen gör/arbetar med det som han/hon är ämnad att göra. Musiker måste skapa musik, målare måste måla och poeter måste skriva dikter om de ska känna en inre frid och få ro. Det en människa är bra på och tycker om att göra, ska de också göra. De måste vara ärliga mot sig själva. Endast genom detta, kan de uppnå Självförverkligande (Maslow, 1970). Att lyckas med att tillfredställa sitt behov av självförverkligande är i praktiken mycket begränsad. En person kanske till exempel måste få de betyg som krävs för att komma in på en viss utbildning eller ett arbete som genererar tillräckligt mycket pengar för att göra en resa (Tamm, 2002).

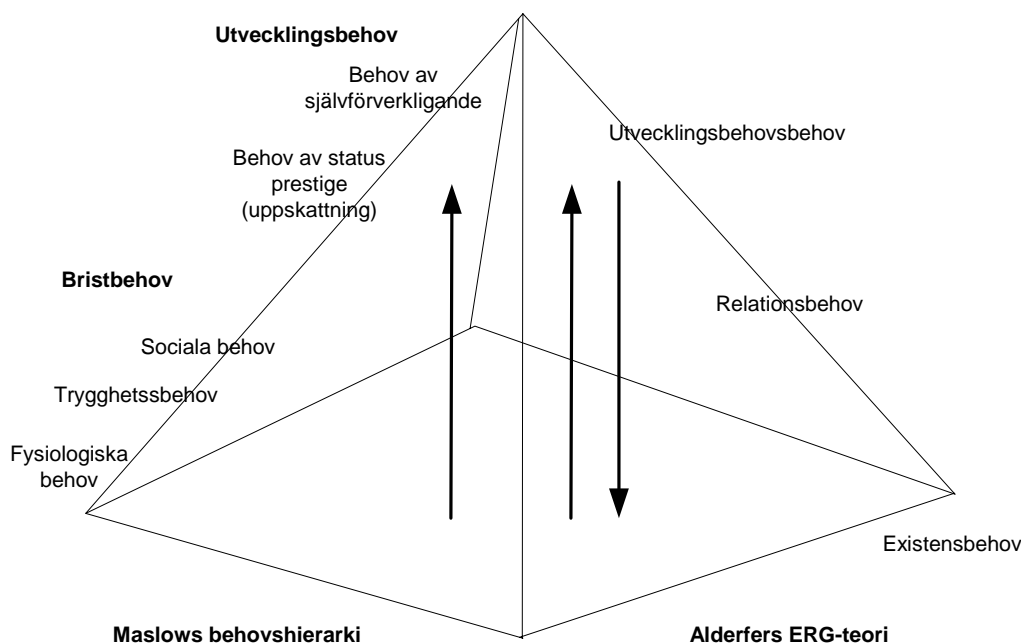
3.2.2 Alderfers ERG-teori

Då kritik har framförts angående brister i Maslowsteori har Clayton Alderfer modifierat behovshierarkin. Alderfer anser att antalet grundläggande behov kan minimeras till tre stycken. Dessa benämner han *existensbehov*, *relationsbehov* och *utvecklingsbehov*. Existensbehoven omfattar fysiologiska behov och trygghetsbehov. I relationsbehovet återfinns sociala behov och utvecklingsbehov sammanfaller med uppskattning och självförverkligande (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Alderfer menar att Maslows antagande om att vi enbart kan röra oss uppåt i behovshierarkin är felaktigt. Han menar att det går att röra sig åt båda håll och att det inte är nödvändigt att nå behovstillfredsställelse av en kategori innan individen kan gå till nästa (Abrahamsson & Andersson, 1996). Dessutom anser han det vara felaktigt att endast ett dominerande behov skulle finnas som engagerar individen i dennes handlingar. Alderfer menar istället att flera behov kan vara aktiva på samma nivå (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Alderfer instämmer med Maslow om att otillfredsställda behoven gör att en individ motiveras. Han var också samstämmig med Maslow i att när ett behov av lägre ordning tillfredsställts så blir de mindre viktiga. Däremot menar han att desto mer ett utvecklingsbehov tillfredställs, desto starkare upplevs behovet av att vilja tillfredställa

det ännu mer. (Abrahamsson & Andersson, 1996). Fördelen med Alderfers teori är att den är mer flexibel samt starkare knuten till forskningsresultat inom motivationsforskning (Kaufmann & Kaufmann, 2005).



Figur 3. Modifierad version av Maslows behovshierarki och Alderfers ERG-teori. (Kaufmann & Kaufmann, 2005)

3.2.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Herzberg intresserade sig för frågan om vad som skapade tillfredställelse för individer på en arbetsplats. (Kaufmann & Kaufmann, 2005). För att ta reda på detta skriver Herzberg et al (1959) att han utförde en studie på företag som låg inom en radie av 30 ”miles” från Pittsburgh. Studien omfattade både små, medelstora och stora företag inom stål och maskinindustrin. Respondenterna utgjordes av 200 ingenjörer och redovisningsekonomer (Herzberg, 1967). Herzberg et al (1959) skriver att eftersom studien gjordes runt Pittsburgh gör att den möjligtvis inte är representativ för andra amerikanska städer, eller andra städer i världen. Alla städer har nämligen olika karakteristik. Han tyckte dock att studien är tillräckligt representativ för att man skulle kunna dra slutsatser av den.

I Herzbergs studie frågade intervjupersonerna respondenterna om de kunde komma på något speciellt ögonblick då de hade känt sig anmärkningsvärt bra tillfreds med sitt arbete. Efter det fick respondenterna den motsatta frågan, det vill säga om de kunde komma på något speciellt ögonblick då de var missnöjda med sitt arbete (Herzberg, 1967). Herzberg et al (1959) skriver att respondenterna rapporterade då att de fick tillfredställelse i arbetet när de utförde arbetsuppgifter som de tyckte var roliga, när de fick beröm då de gjort något bra och när de kände att de utvecklades personligen. När respondenterna däremot kände sig missnöjda med sitt arbete, handlade det istället om andra faktorer på arbetsplatsen som inte innefattade arbetsuppgifterna. Faktorerna gjorde att individen upplevde sitt arbete som orättvist och det skapade en ohälsosam arbetsmiljö. Dessa faktorer kallade Herzberg för *hygienfaktorer* eftersom de fungerar på liknade sätt som principerna för medicinsk hygien. Ett hygientsikt klimat botar inte sjukdomar, utan förebygger så att sjukdomar inte ska spridas bland människor. Ett exempel på det är moderna renhållningssystem. På liknade sätt kan en förbättring av hygienfaktorerna på ett arbete ta bort de hinder som finns för att en individ ska kunna ha möjlighet att uppleva tillfredställelse i arbetet. Hygienfaktorerna innefattar ledning, arbetsrelationer, fysisk arbetsmiljö, lön, regler, arbetsförmåner och säkerhet. När dessa faktorer försämras till en nivå som inte en anställd tycker är acceptabel, framträder missnöjdhet i arbetet. Då faktorerna däremot förbättras till en högre nivå, skapar det emellertid inte tillfredställelse i arbetet.

Faktorer som leder till tillfredställelse i arbetet, gör detta på grund av att dem tillfredställer behovet av självförverkligande (Se Maslows behovsteori). En individ söker hela tiden självförverkligande inom alla områden och arbetet är ett viktigt sådant område. Hygienfaktorerna har inte möjlighet till att tillfredsställa behovet av självförverkligande. Det är endast utförandet av olika arbetsuppgifter som leder till att en individ kan tillfredsställa denna strävan av att uppnå självförverkligande. Eftersom faktorerna leder till motivation i arbetet, valde Herzberg att kalla dem *motivationsfaktorer* (Herzberg et al, 1959).

Tabell 1. Herzbergs motivation och hygienfaktorer.

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
- Organisationens politik och administration	- Prestationer
- Ledare	- Erkännande
- Arbetsförhållande	- Arbetet i själv
- Mellanmänskliga förhållande	- Ansvar
- Ekonomisk ersättning	- Befordran
- Status	- Växt
- Trygghet i arbetet	
- Privatlivet	

Källa: Abrahamsson, & Andersson, 1996.

När ett av dessa behov har tillfredsställts, får individen omedelbart ett ännu större likadant behov. (Abrahamsson & Andersson, 1996). Dessa behov ligger i det högre området av Maslows behovspyramid (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Motivation och – hygienfaktorerna är inte varandras motsatser utan ska ses som oberoende av varandra. En chef som betalar bra lön och skapar fysiskt bra arbetsförhållande, kan hindra vantrivsel, men inte skapa trivsel. Omvänt kan en chef som erbjuder roliga och spännande arbetsuppgifter skapa trivsel. En brist på dessa kan dock inte skapa vantrivsel (Abrahamsson & Andersson, 1996).

Enligt Herzberg är motivation varken morot eller piska. Motivation är en inre drivkraft som finns hos alla människor och är det som får oss att göra det vi har lust med. Herzberg menar att prestationslön och lön är en form av utpressning. Pengar kan inte motivera på lång sikt utan endast på kort sikt. En chef kan alltså motivera den anställde på kort sikt med hjälp av lön. Pengar blir efter ett tag en självklarhet och den anställde vill ha mer hela tiden. Då lönen inte längre kan ökas i den takt som den anställde förväntar sig, försvinner motivationen. Personal arbetar bäst om de drivs av en inre kraft, den inre motivationen (Abrahamsson & Andersson, 1996).

3.3 Instrumentell motivation

Instrumentell motivation framhåller en individs förmåga att arbeta för att få belöningar. Omgivningen kan alltså påverka individens motivation genom att erbjuda olika incitament (Alvesson & Kärreman, 2007).

3.3.1 Förväntningsteori

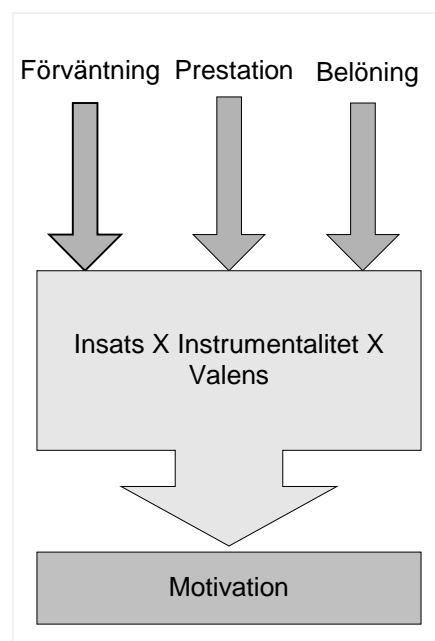
Förväntningsteori innebär att människor är motiverade att arbeta när de är förväntar sig att kunna uppnå det som de vill ha ut av sitt arbete. En förväntning definieras som en medveten föreställning om hur mycket man behöver arbeta för att få en viss belöning. Belöningar i det här sammanhanget kan vara både i materiell och i immateriell form. Inom förväntningsteorin pekar man på tre typer av föreställningar som ligger till grund för en individs insatser på arbetet: (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Subjektiva förväntningar. Kommer resultatet att vara värt den insats man gjort?

Instrumentella överväganden. Kommer ens arbete att inbringa belöning?

Valensvärderingar. Är man nöjd med den belöning man får?

Det råder ett multiplikativt, och inte additivt, förhållande mellan de tre föreställningarna. Hög motivation får en individ således när alla tre föreställningar är höga, men då en av faktorerna är noll hjälper det inte att de andra två är höga. Motivationen blir då noll (Kaufmann & Kaufmann, 2005).



Figur 4. Modifierad kognitiv förväntningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2005)

Teorin beskriver två typer av subjektiva förväntningar, höga eller låga. Om en person förväntar sig att en insats kan vara mödan värd talar vi om hög subjektiv förväntning. En sådan föreställning leder ofta till att individen gör en stor arbetsinsats. Vid en låg

subjektiv förväntning tror inte individen att resultatet kommer stå i relation till den insats man gjort, vilket också kan leda till en låg arbetsinsats. Motivationen kan också svikta om en individ gör en arbetsinsats som inte leder till den belöningen som denne önskar (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

3.3.2 Likavärdeteori

Likavärdeteori belyser, som hörs på namnet, hur människors prestationsvilja och allmänna motivation i arbetslivet påverkas av om de tycker att de behandlas lika i förhållande till dess arbetskamrater. Vi använder oss utav ett exempel för att påvisa detta. En person har fått anställning efter avslutad utbildning. Denne har fått 260 000 kr i lön och detta är personen nöjd med. Efter ett tag får den anställda reda på att en annan person har blivit anställd för att hantera samma arbetsuppgifter. Denna person har samma utbildning, erfarenhet men har fått 300 000 kr i lön, istället för 260 000 kr. Hur påverkar detta den först anställde? (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Teorin anser att belöning inte enbart är ett *absolut* mått utan också ett *relativt* mått. Människor jämför nämligen sin arbetsinsats och sin belöning med de andra på arbetet. Värderingar baseras alltså på det vi kan kalla *insats- och uttagskvoter*. Om vi anser att vår insats- och uttagskvot stämmer överens med kvoterna för andra personer som vi jämför oss med uppträder ett *likavärdestillstånd*. Om vi upplever att insats- och uttagskvoterna inte är lika, upplever vi en *likavärdeskonflikt*.

”Russians are long-suffering people who can bear misery, so long as they see others are sharing it. But let someone become better off – even if it is through his honest labor – and the collective jealousy can be fierce” (Murnighan, 1993, s 184).

Murnighan (1993) skriver att likavärdeskonflikter kan ge upphov till avensjuka, vrede, ineffektivitet, missade möjligheter och dysfunktionella konflikter. Han beskriver i ett exempel hur avensjuka kan uppkomma. En liten grupp människor på en avdelning i ett företag samlade ihop pengar för att starta ett forskningscenter. Pengarna gjorde att avdelningen finansiellt sätt fick det bättre, vilket i sin innebar att alla på avdelningen totalt sätt fick det bättre. Vissa fick det dock bättre än andra. De som arbetade på forskningscentret fick det bättre än de som arbetade i andra delar utav avdelningen. Detta gjorde att de som inte arbetade på forskningscentret blev avensjuka och arga.

Kontentan av det hela var att de extra resurser som tillfördes avdelningen, inte gjorde att de som arbetade där blev ”lyckligare”.

Kaufmann & Kaufmann (2005) tar upp vilka grupper vi jämför vi oss med, genom fyra så kallade referensjämförelser.

Själv-intern. Här jämför vi vår rådande arbetsituation med erfarenheter från en tidigare arbetsituation inom samma organisation.

Själv-extern. Betyder att vi jämför vår rådande arbetsituation med de erfarenheter fått då vi arbetade på en annan arbetsplats.

Annan-intern. Då vi jämför oss med en annan person eller annan yrkesgrupp inom samma organisation.

Annan-extern. Vi jämför oss här med annan individ eller annan yrkesgrupp som arbetar utanför den egna organisationen. (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

I likavärdesteori påverkar tre faktorer jämförelser: *lönenivå*, *utbildningsnivå* och *anställningstid*. Individer som har en relativt hög lön och lång utbildning väljer ofta referensobjekt utanför den egna organisationen, då de har bättre information om sin arbetsmarknad. Ett exempel är piloterna på SAS som ett år gick i strejk trots att de hade löner som för många hade uppfattats som bra. Detta beroende på att deras amerikanska samarbetspartner Continental fått ett bättre löneerbjudande. Individer med lägre lön och utbildningsnivå jämför sig oftast med de i den egna organisationen. Detta gäller också de som har varit anställda en kortare tid (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Vad gör individer när de befinner sig i en likavärdeskonflikt? Teorin pekar på sex olika sätt som en individ kan agera på då denne är i en sådan situation.

Förändra insatsen. Prestera mindre.

Förändra uttaget. Prestera mer.

Förändra självupplevelsen. Att uppleva som att man arbetar mer ifrån att ha arbetat lika mycket.

Förändra upplevelsen av andra. Betrakta referenspersonens arbetssituation som mindre attraktiv.

Att Välja ett annat referensobjekt. Jämföra sig med dem som arbetar i den offentliga sektorn och tjänar mindre.

Sluta. Ta en annan anställning.

I den empiriska forskningen får likavärdesteorin bra stöd. Forskningen visar att en person som upplever sig som underbetald, kan uppleva att denne blir lika behandlad om personen i fråga får högre status genom att yrkestiteln ändras (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

3.4 Interaktiv motivation

Det interaktiva synsättet handlar om hur sociala förhållanden påverkar motivation. Det handlar också om hur en individ tycker och tänker i förhållande till andra sociala grupper. Hur begrepp som värderingar, moral, kultur och identitet påverkar en individ (Alvesson & Kärreman, 2007).

Det finns enligt Alvesson & Kärreman (2007) tre interaktiva motivationsfaktorer. Den första faktorn är *normer*, vilket anger standards för hur en människa ska bete sig och agera i olika situationer på en arbetsplats. En norm kan vara att de anställda underförstått vet att ledningen på företaget inte tycker om att de slösar med tiden, utan vill att de ska vara produktiva hela tiden. Det kan också finnas normer som är en direkt motsats till den förgående, till exempel att man ska vara social på arbetet för att på så sätt skapa en känsla av välbehag hos de anställda. För att skapa denna känsla är småprat och pauser viktiga. Normer påverkas av olika grupp kulturer på företaget och i en viss bransch, men de påverkas också av instrumentella förhållanden. Ett exempel på detta är hur företagets karriärstruktur ser ut. Om anställda som kämpar hårt och arbetar mycket

övertid blir befordrade, gör detta att det blir en norm att anstränga sig hårt och arbeta mycket. Detta får till följd att desto mer attraktivt och prestigefyllt det är att arbeta på ett företag, desto mer krävande normer finns ofta på företaget. Normer har dock inte bara betydelse för ett företags karriärstruktur. De har också en betydelse i sig själv. Om en individ börjar arbeta på ett företag där denne ser andra arbeta på ett visst sätt, följer antagligen individen detta arbetssätt, oberoende om han/hon är intresserad av att göra karriär. Människor i allmänhet vill känna sig ”normala” och undvika att sticka ut på ett negativt sätt, varpå de vill leva upp till normer eller standards som är samma i ett visst sammanhang.

Den andra faktorn är *ömsesidighet*, det vill säga om en människa gör en annan människa en tjänst, eller ger en present, finns en underförstådd regel (norm) att den senare ska returnera tjänsten eller gåvan på ett liknande sätt. Ömsesidighet har en moralisk dimension. Den säger vad en individ bör göra. Om relationen mellan de anställda och företaget är ömsesidig gör det att individen är benägen att arbeta hårdare för företaget, än om förhållandet skulle vara det motsatta (Alvesson & Kärreman, 2007).

Den tredje faktorn handlar om hur individer ser på/uppfattar sig själva, det vill säga individens *identitet* (Alvesson & Kärreman, 2007). Människor har i alla år behövt kunna identifiera sig med andra människor. Mullern & Elofsson (2006) anser att identifikationen stärker individens självkänsla och ger en känslomässig tillfredsställelse. I forntiden var samhällen uppbyggda av relationer där människor samarbetade då de jagade, tog hand om boskap och lagade mat. Nu för tiden är samhället rotat i psykologiska faktorer, såsom känslor, acceptans och godkännande. Detta gör att människor måste anpassa sig till de intressen som olika grupper i samhället har. Samtidigt vill människor känna att de, genom att uppnå personliga mål, kan bidra till att övergripande mål realiseras. Människor tycker alltså det är viktigt att känna sig delaktiga i det arbete en grupp utför. Det har blivit ett basalt behov (Varey, 2002).

Varey (2002) anser att Kommunikation är basen för identifikation. Kapferer(1997) instämmer och menar att det viktiga är det budskap som företaget förmedlar till sina intressenter. Att en individ identifierar sig på ett visst sätt, gör att denne också handlar/agerar på ett visst sätt i olika situationer. En identitet är unik och styr individens tankar, känslor och värderingar i en viss riktning. Hur en individ förhåller sig till olika

saker på arbetet, är ofta förknippat med dess identitet som anställd. Denna identitetskälla är mest applicerbar på företag som har långsiktiga relationer till de anställda. Att en individs identitet formas på företaget råder det dock inte några tvivel om. Individen formas hela tiden, oberoende om denne är ny på arbetet eller har arbetat en längre tid (Alvesson & Kärreman, 2007).

En individ kan Identifiera sig med ett företag, dennes arbetsuppgifter, yrket, andra medlemmar i organisationen eller individer utanför organisationen. Mullern & Elofsson (2006) har en liknande syn på identitetsskapande. De anser att det finns olika typer av identifikationsobjekt som påverkar en individs identitetsskapande, *Yrkesidentiteten, den lokala identiteten och företagsidentiteten*.

Yrkesidentiteten – är den del av identitetsskapandet som påverkas av utbildning och erfarenhet och som skapar en gemenskap med dem som har samma arbete.

Den lokala identiteten – den del av identitetsskapandet som framkommer på den egna arbetsplatsen och som formas av de närmsta kollegerna.

Företagsidentiteten – den del av identitetsskapandet som knyter an till den organisation som denne arbetar för. Denna utgör en mer abstrakt gemenskap än den lokala gruppen, men mindre abstrakt än den gemenskap man har med individer som har samma yrke (Mullern & Elofsson, 2006).

Mullern & Elofsson menar därför att det inte är givet att en individs identitetsskapande riktas mot företaget, vilket skapar problem för ledningen som önskar att alla på företaget kan identifiera sig med de normer och regler som företaget satt. Denna uppfattning delas av Varey som menar att alla individer inte behöver känna att de kan identifiera sig med företaget, vilket kan leda till problem för företaget att styra identitetsskapandet. Mullern & Elofsson (2006) anser att det för många människor är den gemensamma gruppen eller yrkeskollektivet som de identifierar sig med. En förskolelärare identifierar sig till exempel både med sin yrkesroll och den konkreta förskola denne arbetar på. Ofta skapas det också en social identitet som påverkas av kulturen i ett företags subgrupper, istället för den av ledningen önskade identiteten. Mullern & Elofsson nämner dock att det för en programmerare på Microsoft förmodligen däremot, är helt naturligt att nämna vilket

företag denne tillhör samtidigt som yrkesrollen nämns. Det blir då lättare för en chef att anpassa sig till vad medarbetarna identifierar sig med. En faktor som chefen kan styra över är arbetsuppgifterna. Larsson (2005) skriver att det är viktigt för individen att kunna identifiera sig med de enskilda arbetsuppgifterna och kunna säga att den här delen har jag gjort och den ansvarar jag för. Att individen på så sätt kan utföra ett arbete från början till slut med ett synligt resultat är alltså viktigt för att individen ska bli motiverad i sitt arbete.

Vissa identiteter ses som prestigefyllda och attraktiva och uppfattas som om de kräver att individerna arbetar mer än normalt. Till exempel omdefinierades en grupp dataspecialister i en serviceenhet till att bli ”interna konsulter”. Detta gjorde att inställningen till arbetet förändrades. De interna konsulterna accepterade nu sämre arbetsvillkor och längre arbetstider. Att vara konsult innebär, underförstått, att vara villig att göra en extra kraft ansträngning om det skulle behövas (Alvesson & Kärreman, 2007).

Om en individ tycker om de värderingar som en viss grupp har, lutar det åt att individen identifierar sig med denna grupp. Om en annan grupp har andra värderingar, lockas individen till se dessa som en ”outgroup”. På grund av identifikationen med gruppen, förfaller det naturligt för en individ att anpassa sig till de normer och värderingar som gruppen har. Individen kan dock vara relativt oberoende av normer på en arbetsplats. Detta till exempel då en person har ett hög-status arbete, där arbetsmotivationen ligger i den egna självbilden (Alvesson & Kärreman, 2007).

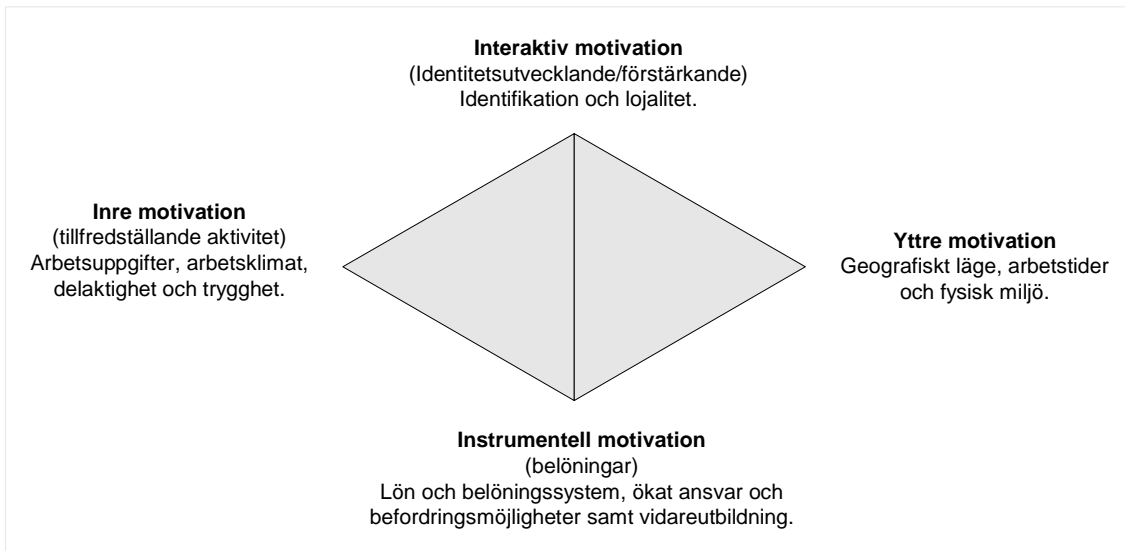
Kapferer (1997) liksom Aaker(1996) menar att vi hittar Identitet på den sida som sänder information. Det kan till exempel vara en individ på ett företag eller själva företaget. Kapferer ser ett företags identitet som ett medel för att kunna hålla ihop ett företags alla delar. På mottagarsidan hittar vi ett annat begrepp som är nära knutet till Identitet, nämligen Image. Aaker säger att imagen påverkas av flera variabler som integrerar med varandra. En av dessa variabler är identitet, andra är hur företaget interagerar med andra företag och hur det upplevs av externa intressenter. Image kommer alltså efter identitet, vilket påpekas av Kapferer i nedanstående citat.

“In terms of Brand management, identity precedes Image”(Kapferer, 1997, sid 94).

Det är alltså en kombination av och samspel mellan de tre interaktiva faktorerna, gruppnormer, ömsesidighet och identitet som påverkar en individs arbetsmotivation. Om individer får arbetsuppgifter som de tycker är tråkiga och monotona, kan det leda till att arbetsrelaterade normer försvagas och att de inte arbetar så hårt längre. Detta kan i sin tur, leda till att identiteten försvagas. Till exempel arbetar antagligen en ”expert” något hårdare än en person som uppfattar sig som ”vanlig arbetare”. Om företagsidentiteten däremot är liknande den individen har, kan detta göra att normerna på arbetet stärks, vilket får till följd att de anställda anstränger sig mer trots att de kanske inte tycker att arbetsuppgifterna är speciellt tillfredställande. Till exempel har antagligen personer, som är anställda på ett högstatusföretag, lättare för att ta på sig mindre roliga arbetsuppgifter, än de som arbetar på ett mindre prestigefyllt arbete. Poängen är alltså att det finns ett samspel mellan de olika interaktiva motivationsfaktorerna (Alvesson & Kärreman, 2007).

3.5 Yttre motivation

Vi har i vår uppsats använt oss av Alvesson & Kärremans grundläggande former av motivation, eftersom vi tycker begreppen är nyskapande och utgör ett tydligt ramverk för den information vi ämnar beskriva och analysera. Vi tycker däremot att författarna har missat en viktig motivationsform, nämligen hur individer påverkas av yttre faktorer såsom ett företags geografiska läge, arbetstider och den fysiska arbetsmiljön. Vi väljer vi att kalla denna motivationsform för *yttre motivation* och illustrerar dess plats i förhållande till de andra motivationsformerna i figur 5.



Figur 5. Fyra grundläggande former av motivation.

De fyra motivationsformerna utgör alltså ett ramverk för de olika motivationsfaktorer som vi använt oss av i uppsatsen och som legat till grund för den empiri vi samlat in. Nedan beskriver vi hur vi uppfattar de olika motivationsfaktorerna.

Till kategorin inre motivation har vi valt att lägga motivationsfaktorerna arbetsuppgifter, arbetsklimat, delaktighet och trygghet. Med arbetsuppgifter menar vi det arbete våra respondenter utför. Arbetsklimat ser vi som relationerna mellan de anställda på företaget. Delaktighet innebär hur viktigt respondenterna tycker det är att vara delaktiga i andras arbetsuppgifter och beslut. Trygghet är hur våra respondenter uppfattar trygghet på en arbetsplats.

Till instrumentell motivation hör lön och belöningssystem, ökat ansvar och befordringsmöjligheter samt vidareutbildning. Belöningssystem innefattar både monetära och icke monetära belöningar. Vi skiljer på ökat ansvar och befordring, genom att ökat ansvar inte innefattar förändrad titel eller höjd lön. Vidareutbildning innefattar utbildning som ges för att mjukvaruutvecklarna ska klara av sitt arbete samt utbildning som bidrar till självförverkligande.

Interaktiv motivation består av motivationsfaktorerna identifikation och lojalitet. Med identifikation menar vi hur viktigt respondenterna tycker att det är dela företagets image, värderingar och moral. Lojalitet innebär, i vår studie, hur viktigt respondenterna tycker det är att företaget är lojalt mot sina anställda.

Till yttre motivation har vi valt att använda motivationsfaktorerna geografiskt läge, arbetstider och fysisk arbetsmiljö. Geografiskt läge innebär vilket avstånd respondenterna har från sina bostäder till företaget. Arbetstider handlar helt enkelt om vilka arbetstider de har på företaget. Med fysisk arbetsmiljö menar vi till exempel design och inredning av lokaler, möjlighet till eget rum med mera.

I det här kapitlet har vi alltså gått igenom och presenterat de teorier vi har använt då vi samlat in och analyserat vår empiri. Vi har också presenterat det ramverk som legat till grund för hur vi har kategoriserat våra data i empirin och analysen. I nästa stycke presenterar vi den empiri vi samlat in.

4 Empiri

Vid insamlandet av det empiriska materialet genomfördes kvalitativt utformade djupintervjuer och en pilotstudie, vars insamlade material tolkades kvalitativt. Intervjufrågorna, och pilotstudien, som ställdes till de olika respondentgrupperna finns bifogade i slutet av denna uppsats. Nedan presenteras resultatet av det insamlade materialet.

4.1 Djupintervjuer

4.1.1 Inre motivation

Arbetsuppgifter

Sony Ericsson

Alla utvecklare förutom en anser att arbetsuppgifterna är den absolut viktigaste motivationsfaktorn. Respondenterna säger att de måste ha roligt när de arbetar, annars ser de ingen mening med att arbeta. Arbetsuppgifterna blir oftast roliga när de är varierande, det vill säga att mjukvaruutvecklarna får arbeta med en mängd olika sorters arbetsuppgifter. En mjukvaruutvecklare säger:

”Arbetsuppgifterna är av avgörande betydelse. Man får med sig många olika delar, ryggsäcken är ganska stor, alltså många olika arbetsuppgifter. Om man blir trött på en sak, kan man hoppa vidare till en annan”

Mjukvaruutvecklarna tycker också att det är viktigt med frihet i arbetet, det vill säga att de själv avgör när och hur de vill arbeta med en viss uppgift, så länge som uppgifterna blir klara inom utsatt tid. De kan också tänka sig att utföra enklare arbetsuppgifter, som egentligen andra borde ha gjort, eftersom de arbetar som ett team och det viktigaste är att gruppens gemensamma arbete blir klart.

En respondent svarar på frågan, om det finns någon arbetsuppgift som han absolut inte vill utföra, att det händer ibland när en annan avdelning på Sony Ericsson skickar över ett fel i en programkod som de egentligen själva hade kunnat lösa. Han preciserar:

”Det är ju när små töntiga fel och sånt som kommer in, som man inser att någon annan inte har gjort ett bra jobb.”

En annan respondent tycker inte om då hon muntligt ska presentera eventuella data för en större grupp människor på företaget, då hon känner att hon inte har tillräckligt mycket kunskap inom det området. En tredje respondent tycker det är viktigt att mjukvaruutvecklarna blir ålagda arbetsuppgifter som passar dem. Hon tycker också det är viktigt att de anställda får en jämn och bra arbetsbelastning. Ibland tycker hon att företaget belastar mjukvaruutvecklarna med alltför mycket arbetsuppgifter och dessutom ger dem för lite tid för att hinna arbeta med dessa uppgifter. Hon ser det som ett problem att företaget tar för givet att de anställda ska kunna ställa upp och arbeta när det passar företaget.

Gemensamt för respondenterna är att de får tillfredsställelse, då de ser att människor använda olika funktioner i en Sony Ericsson mobiltelefon. Detta för att mjukvaruutvecklarna vet att de har hjälpt till att ta fram dessa funktioner. Respondenterna anser detta vara roligare än om de till exempel konstruerat en liten del i telefonväxel. En respondent finner det tillfredställande att hon kan diskutera sitt arbete med sina vänner, på grund av att de flesta har en mobiltelefon och känner till hur en sådan fungerar.

Personalsvarig på Sony Ericsson anser att arbetsuppgifterna är den viktigaste motivationsfaktorn för mjukvaruutvecklare. Många uppskattar att de kan välja hur och när de utför sina arbetsuppgifter, så länge dessa blir utförda i tid. Hon tror att mjukvaruutvecklarna kan nöja sig med mindre trygghet om de har intressanta arbetsuppgifter. Hon tror också att mjukvaruutvecklarna tycker att produkterna i sig är intressanta att arbeta med. Detta beroende på att mobiltelefoner är allmänt populära i dagens samhälle. Hon säger också att många mjukvaruutvecklare kan tänka sig att arbeta med mindre intressanta arbetsuppgifter än de hoppats på i början. Detta på grund av att de kommer lära sig mycket och att de har möjlighet till att bli vidarebefordrade och få nya arbetsuppgifter. De har alltså möjlighet att klättra på karriärstegen.

Ajilon

Samtliga respondenter tycker att arbetsuppgifterna är den största motivationsfaktorn. En respondent påpekar att det är viktigt med intressanta arbetsuppgifter, eftersom mjukvaruutvecklarna spenderar mycket tid på arbetet. Han tycker att arbetsuppgifterna måste vara varierade för att han ska bli tillfredställd.

Arbetsuppgifterna ska inte vara monotona, vilket de har en tendens att kunna bli på mjukvaruutvecklingsföretag, då mjukvaruutvecklarna ofta får enkla rutinmässiga uppgifter att utföra. Han säger:

”Man vill inte sitta på ett produktionsband och gör en uppgift om och om och om igen. Det är lätt hänt vid mjukvaruutveckling, du sitter vid en dator och får ett mail, gör det här, gör det här.”

Gemensamt för respondenterna är att de inte kommer på någon arbetsuppgift som de absolut inte vill utföra. De vill däremot inte bli belastade med mer arbetsuppgifter än de redan tilldelats av sina chefer.

Personalsvarig tycker arbetsuppgifterna är den viktigaste motivationsfaktorn för mjukvaruutvecklare. Han tror att deras konsulter bytt arbete om de inte tyckte om arbetsuppgifterna. Ajilon kan inte ändra eller påverka de arbetsuppgifter konsulterna har hos kunderna. De har däremot kontinuerliga utvecklingssamtal, där de tar reda på i vilken riktning konsulterna vill utvecklas. Det ska finnas möjlighet för konsulterna att byta uppdrag om de inte trivs. I praktiken har detta dock inte hänt än länge.

Arbetssökande

Gemensamt för respondenterna är att graden av hur intressanta arbetsuppgifterna bedöms vara, anses som mycket viktigt vid beslut om anställning. En av respondenterna anser att intressanta arbetsuppgifter är minst lika viktigt som att ha trevliga arbetskamrater, då han menar att dessa faktorer bidrar ungefär lika mycket till trivseln på en arbetsplats. Han säger:

”Jag skulle vilja slå ihop de båda faktorerna till att man trivs på sitt jobb. Jag kan inte säga att en är viktigare än den andra”

En av respondenterna anser att det som avgör vad som är intressant eller inte är; variationen i arbetsuppgifterna, möjligheterna till successivt ökat ansvar och att hela tiden lära sig nya saker och utvecklas. En annan respondent menar att ointressanta arbetsuppgifter inte skulle påverka henne på kort sikt, under förutsättning att detta eventuellt främjar hennes framtida karriär. Antingen genom att detta kan leda till ett nytt bättre arbete inom företaget, eller att den förvärvade erfarenheten medför större attraktivitet på arbetsmarknaden. Respondenten skulle däremot på längre sikt välja bort det företag som har ointressanta arbetsuppgifter, till förmån för en anställning med intressantare arbetsuppgifter. Skulle alltså acceptera tråkiga arbetsuppgifter under en kortare tidsperiod, men skulle säga upp sig om det blev långvarigt. En annan respondent anser det vara viktigt att känna sig behövd och att arbetet ger honom en utmaning genom variation och ett kontinuerligt lärande. Avsaknaden av varierande och stimulerande arbetsuppgifter skulle få honom att lämna en arbetsplats. En annan respondent anser att det antingen är bättre arbetsuppgifter, eller bättre lön, som är den viktigaste faktorn, när han överväger ett anställningserbjudande. Han menar att det är viktigt att lönen är anpassad till arbetsuppgifterna. Han anser dock att det är en kombination av ett flertal olika faktorer som faller hans avgörande.

Ingen av respondenterna i denna grupp skulle ha något emot att utföra arbetsuppgifter som de inte tycker är intressanta. En av respondenterna anser dock att det finns en risk för att han börjar ifrågasätta hur meningsfull hans anställning egentligen är. En annan respondent anser inte att hon som arbetssökande, utan branschfarenhet, kan ställa krav på vilka arbetsuppgifter hon ska utföra, men att hon troligen resonerar annorlunda när hon har till exempel tio års yrkeserfarenhet.

Arbetsklimat

Sony Ericsson

Respondenterna tycker att arbetsklimatet är viktigt. En respondent säger:

”Det påverkar nog också en hel del.”

En annan respondent tycker att det är den viktigaste motivationsfaktorn. Ett bra arbetsklimat kan göra att hon får motivation till att utföra arbetsuppgifter som hon

egentligen inte tycker är tillfredställande. På liknande sätt resonerar en annan respondent, då han anser att det krävs ett bra arbetsklimat på grund av att mjukvaruutvecklarna ofta ställs inför svåra arbetsuppgifter. Han tycker att arbetsklimatet är bra på Sony Ericsson. En annan respondent säger att det är viktigt att ha personer omkring sig som hon trivs med.

Mjukvaruutvecklarna anser att gemenskapsfrämjande aktiviteter är viktiga, eftersom de genom dessa, lär känna sina kolleger på ett annat sätt än de gör på arbetet. En respondent klargör:

”Mycket är att man träffar folk på ett annat sätt.”

Mjukvaruutvecklarna lär sig att förstå hur deras arbetskamrater fungerar och agerar i olika situationer. Det är då lättare att kommunicera på arbetet, vilket gör att gruppen blir mer produktiv. En respondent tycker att det är viktigt att nyanställda snabbt skolas in i en grupp. Detta eftersom de nyanställda annars lätt kan hamna utanför gruppen, vilket kan göra att dessa individer inte tycker att arbetet känns tillfredställande. En annan respondent anser att de lär känna arbetskolleger utan gemenskapsfrämjande aktiviteter, men att det tar längre tid.

Mjukvaruutvecklarna anser det vara viktigt att få uppskattning när de presterar bra och konstruktiv kritik när de presterar mindre bra. En respondent säger:

”Den positiva feedbacken vill ju ha.”

Om de inte skulle få uppskattning, fastän de arbetar på övertid och presterar bra, hade en av respondenterna funderat på att byta arbete. Han tycker dock att de får uppskattning av företaget. En annan respondent är däremot av den uppfattningen, att hon stundtals saknar positiv feedback i den utsträckning hon skulle vilja ha.

Personalansvarig tror att mjukvaruutvecklarna tycker det är viktigt att ha trevliga arbetskamrater och rangordnar det som den näst viktigaste motivationsfaktorn efter arbetsuppgifterna. Hon tror speciellt att nyutexaminerade värderar trivsel på företaget, i form av arbetskamrater, högre än lön. Hon poängterar att individen i sig inte behöver

vara speciellt utåtriktad, för att ändå tycka det är viktigt att ha trevliga arbetskamrater. Hon tror också att arbetsklimatet är viktigt för mjukvaruutvecklarna. Hon tror att det är viktigt för mjukvaruutvecklarna att både få både positiv och negativ kritik. Generellt tror hon att de som är yngre och inte skaffat familj trivs bäst på Sony Ericsson, då det är ett högt tempo, hög tillväxt och många som befinner sig i liknande situation i privatlivet. Den personalansvarige anser att mjukvaruutvecklarna tycker det är viktigt med gemenskapsfrämjande aktiviteter. Då de anställer nya mjukvaruutvecklare är det extra viktigt att med jämna mellanrum ha gemenskapsfrämjande aktiviteter, för att få de nyanställda att trivas. På Sony Ericsson har varje avdelning sina egna aktiviteter.

Ajilon

Respondenterna tycker att arbetsklimatet är mycket viktigt kontra medelviktigt. En respondent tycker att det främst är viktigt att ha trevliga arbetskamrater då han är ute på längre uppdrag. Hade han inte haft trevliga arbetskamrater hade han försökt byta uppdrag. En respondent tycker att gemenskapfrämjande aktiviteter är viktiga. Hon säger att de anställda normalt sitter med olika arbetsuppgifter och därför inte får chans att lära känna varandra på en djupare nivå. Hon påpekar dock att Sony Ericsson endast har aktiviteter för de fast anställda, vilket hon tycker är synd. En annan respondent begränsar sig till att det kan vara bra med aktiviteter på Ajilon, men att det inte har betydelse på Sony Ericsson eftersom de träffas ofta ändå. Han säger:

”Det hade varit kul med lite mer aktiviteter på Ajilon eftersom man kan dela erfarenheter.”

Respondenterna vill få uppskattning när de gjort något bra och konstruktiv kritik när de gjort något mindre bra. En respondent tycker att uppskattning är nödvändigt för att hon ska trivas på sitt arbete. Om hon inte fått uppskattning hade hon valt att byta anställning. Hon tycker dock att Sony Ericsson visar uppskattning när hon gjort något bra, genom olika samtal där de går igenom vad som är bra och vad hon kan förbättra. Hon får dock endast uppskattning från Ajilon genom sina chefer på Sony Ericsson. En annan respondent säger att det räcker med att få uppskattning från antingen konsultföretaget eller det företag han är uthyrd till. Eftersom Ajilon inte riktigt vet vad han utför för arbetsuppgifter, blir det mest från Sony Ericsson. Hade han inte fått uppskattning från

något av företagen hade han valt att byta arbete. Ajilons största brist är, enligt honom, just att de inte har den kompetens inom mjukvaruutveckling som han skulle önska.

Den personalsvarige på Ajilon tycker att arbetsklimatet är den tredje viktigaste motivationsfaktorn. Han poängterar att Ajilon inte har någon möjlighet att styra över arbetsklimatet hos kunderna. De är dock lyhörda för om en konsult inte skulle trivas på en arbetsplats. Han påpekar att vissa anställda tycker att Ajilon och konsulterna har för mycket träffar och andra tycker att de träffas för lite. Det skiljer sig åt mellan konsulterna. Hur mycket kontakt företaget kan ha med konsulterna beror på hur fritt de kan röra sig i kundens lokaler. Han tycker det är viktigt med gemenskapsfrämjande aktiviteter och tror att konsulterna behöver få uppskattning när de gjort något bra och konstruktiv kritik när det gjort något mindre bra. Han tror vidare att deras konsulter skulle överväga att sluta om de var bristfälliga på att ge uppskattning

Arbetssökande

Respondenterna i denna grupp anser att arbetsklimatet är mycket viktigt för att vilja stanna på en arbetsplats. Detta på grund av att ett bra arbetsklimat leder till att de har roligt och trivs på arbetsplatsen. En av respondenterna menar att det vanligtvis är svårt att veta hur arbetsklimatet ser ut på en ny arbetsplats och att det därför är arbetsklimatet på den nuvarande arbetsplatsen som kan avgöra om han väljer att ta en ny anställning. Han påpekar att det är viktigt att de sociala relationerna mellan medarbetarna, och mellan medarbetarna och chefer, är välfungerande, för att arbetet ska kännas roligt och för den allmänna trivseln på arbetsplatsen. En av respondenterna anser att arbetsklimatet är den absolut viktigaste faktorn för honom. Han måste trivas med arbetskollaboratorer och chefer för att känna sig motiverad till att arbeta på en arbetsplats. En annan respondent anser att en bra arbetsmiljö är viktigast för henne. Med bra arbetsmiljö menar hon en välfungerande arbetsplats med en stimulerande fysisk arbetsmiljö och ett trivsamt arbetsklimat. Hon anser dock att det kan vara bra och kreativt att inte komma överens med alla, eftersom olika sätt att se på saker, leder till en bättre diskussion och att resultatet av diskussionerna då blir bättre.

De arbetssökande anser att det är mycket viktigt att arbetsplatser har välfungerande sociala relationer, vilket de anser vara viktigt för att kunna trivas och ha roligt på sitt

arbete. Två av respondenterna anser även att det är viktigt att kunna göra sin röst hörd uppåt. Två av respondenterna anser att det är viktigt att de har en bra fysisk arbetsmiljö.

Respondenterna anser det vara av stor betydelse att få uppskattning och feedback. Detta bör förekomma på arbetsplatser de vill arbeta på. Men trots detta är det endast en respondent som anser att utebliven uppskattning skulle kunna påverka ett beslut om anställning. Han tror inte att en arbetsplats kan fungera om inte de anställda inte skulle få uppskattning från sina chefer. En annan respondent menar att uppskattning och återkoppling ger honom arbetsmotivation och att det är tillfredställande att veta hur väl han utfört sitt arbete. Det sporrar honom till att försöka bli bättre.

Alla respondenterna anser att gemenskapsfrämjande aktiviteter är viktigt för att de anställda ska lära känna varandra och trivas. En respondent säger:

”Jo, men det tycker jag nog är viktigt, så att folk trivs på sina jobb.”

Trots detta anser alla utom en respondent att denna faktor inte är tillräckligt viktig för att påverka ett beslut om anställning. Den avvikande respondenten har slutat en anställning på grund av detta inte förekom alls på företaget och att han av samma orsak skulle kunna ta samma beslut igen. En av respondenterna tycker att det som nyanställd är viktigt att bygga upp ett kontaktnät på företaget, men anser att det senare ska vara frivilligt att delta i gemenskapsfrämjande aktiviteter. En annan respondent anser att gemenskapsfrämjande aktiviteter bör finnas på ett företag, eftersom sociala aktiviteter stärker den allmänna trivselen på arbetsplatsen.

Delaktighet

Sony Ericsson

Alla respondenter tycker inte att det är speciellt viktigt att känna sig delaktiga i andras arbete, det vill säga att de får information om vad de andra mjukvaruutvecklarna gör. Undantaget är om de måste veta vad de andra mjukvaruutvecklarna programmerar, för att de ska klara av att utföra sina arbetsuppgifter.

På frågan om det är viktigt att få sin röst hörd uppåt i organisationen, svarar respondenterna olika. Vissa säger att det är relativt viktigt, andra säger att det inte är speciellt viktigt. En respondent säger:

”Det hade ju påverkat lite grand om det var en längre tid, men i det stora hela tror jag inte det.”

Flera av dem hade dock bytt arbete om de ansett att arbetet som de utförde var helt felaktigt och inte fick gehör för detta. De anser inte detta vara ett problem på Sony Ericsson. För att få in synpunkter på olika saker från de anställda, har Sony Ericsson ett program som kallas *Voice*. Synpunkterna presenteras för cheferna och de anställda, och tillsammans föreslår de åtgärder för att komma till rätta olika problem. Detta är uppskattat bland respondenterna.

Den personalsvarige tror inte att det är speciellt viktigt för en mjukvaruutvecklare att hela tiden få information om vad andra gör på företaget. Det blir dock viktigare då denne varit på arbetsplatsen en längre tid. På Sony Ericsson tror hon att mjukvaruutvecklarnas chefer är svåra att få tag på, men att de lyssnar och agerar när de väl får tag på dem.

Ajilon

Respondenterna tycker inte det är viktigt känna sig delaktig i andras arbetsuppgifter. En respondent säger att det är svårt att få reda på vad de andra gör då han arbetar som konsult. En annan respondent känner inte hon får information om vad andra konsulterna utför för arbetsuppgifter.

Respondenterna tycker däremot att det är viktigt att cheferna lyssnar på dem. En respondent tycker att Ajilons chefer lyssnar på henne. En annan respondent säger att han vill vara mer delaktig i Ajilons beslutfattande. Han påpekar att det är möjligt att han hade kunnat göra sin röst hörd hos Ajilon, men tycker inte att han ska behöva kämpa så hårt för detta som han gör i dagsläget. Han säger:

”Man ska ju inte behöva jobba så hårt för att det ska hända.”

Han hade gärna velat gå ihop och diskutera, samt byta erfarenheter med andra konsulter på Ajilon. Detta är enligt honom vanligt på andra konsultbolag.

Den personalansvarige anser att de i många fall inte kan låta konsulterna vara delaktiga i beslut, då företaget är toppstyrt ifrån utlandet. Menar att detta är nackdelen med att vara ett internationellt företag. Han tror att detta kan påverka om anställd väljer att byta arbete. Samtidigt påpekar han att han inte tror en person arbetar som konsult, om denne vill vara med och påverka hur olika saker ska drivas i konsultbolaget. Konsulten kan ju inte påverka mer än just det uppdrag de har för stunden.

Arbetssökande

Ingen av respondenterna ansåg att delaktighet i andras arbete var viktigt för dem. Detta hade inte alls påverkat ett beslut om anställning. En respondent säger:

”Det tycker jag inte är speciellt viktigt.”

De vill förvisso inte sitta helt isolerade och inte veta någonting om vad som händer runt omkring dem, men skulle ändå inte bry sig om de inte var delaktiga. En av respondenterna hade ingen åsikt alls om delaktighet i andras arbete, och menade därför att det saknade betydelse för honom.

Respondenterna anser det vara viktigt att kunna göra sin röst hörd uppåt och att denna faktor definitivt skulle kunna påverka ett beslut om anställning. En av respondenterna anser inte att det är viktigt att den högsta ledningen lyssnar på de anställda, men att den närmsta ledningen ska lyssna och ge respons på de idéer eller klagomål som framförs. En annan respondent säger att hon hade lämnat företaget om hon inte kände att de lyssnade på henne i stort, men inte om det rört sig om mer små bagatellartade saker.

Trygghet

Sony Ericsson

Majoriteten av respondenterna tycker att trygghet är en viktig faktor. De tolkar trygghet som vetskap om hur stor sannolikheten är för att behålla sin anställning under en överskådlig framtid. En respondent säger:

”Jag tror mycket på företaget. Jag tror att det här företaget kommer finnas kvar.”

En respondent säger att han föredrar att ha roliga arbetsuppgifter på en arbetsplats där han inte känner sig 100 procent säker på att få vara kvar, framför en arbetsplats där han känner sig fullständigt säker på att få vara kvar men med mindre tillfredställande arbetsuppgifter. En annan respondent påpekar att han skulle ha begärt en betydligt högre lön, för att gå över till ett konkurrerande företag med liknande arbetsuppgifter och lämna sin trygghet. Han påpekar att fem tusen kronor inte hade varit tillräckligt.

Den personalsvarige tror att trygghet är viktigt för mjukvaruutvecklarna. Hon tror att utvecklarna tycker det är viktigt med stabila ägare, det vill säga ägare som har tillräckligt mycket kapital för att kunna klara av ekonomiska nergångar. När mjukvaruutvecklare söker anställning på Sony Ericsson, tror hon, att de ofta jämför företaget med olika konsultbolag och då är det ofta tryggheten som gör att de tar anställning på Sony Ericsson. Hon anser att konsulter inte har tryggheten av att ha samma arbetsuppgifter eller samma arbetskamrater hela tiden

Ajilon

Respondenterna tycker att trygghet är viktigt. En respondent säger att det finns två olika sorters trygghet som konsult. Om hon får ett uppdrag som hon inte trivs med, kan hon byta till ett annat uppdrag. Om hon däremot kommer till ett ställe som hon trivs på, känner hon sig inte lika trygg, på grund av att hon inte vet hur länge hon får stanna. Hon tycker också att trygghetsfaktorn är konjunkturberoende. När det finns mycket arbete för mjukvaruutvecklare, tycker hon inte denna faktor är viktig. Den var dock viktig för några år sedan, då det var ont om arbete mjukvaruutvecklare. En annan respondent säger att han inte känner sig trygg på Ajilon, utan det är Sony Ericsson som utgör hans trygghet. Han säger:

”Det är tack vare att jag känner mig väldigt trygg i Sony Ericsson, så känner jag mig trygg på Ajilon också.”

Om han inte hade vetat att han fick stanna på Sony Ericsson, hade han känt sig osäker på hur god Ajilons förmåga att förse honom med ett nytt uppdrag varit. Samtidigt säger

han att Ajilon är noga med att inte hyra ut honom på uppdrag som han inte skulle trivas på.

Den personalansvarige tror att trygghet för konsulterna är att ha en fast lön. Han tror att trygghet är beroende av konjunkturen. Om det finns mycket tjänster på marknaden för mjukvaruutvecklare, är inte tryggheten på ett företag speciellt viktig. Om det däremot är ont om tjänster att söka, är tryggheten viktig. Han tror att många söker sig direkt till Sony Ericsson för att få trygghet, samt för att de anser att deras karriärvägar är fler än hos Ajilon.

Arbetsökande

Respondenterna anser att trygghet är mycket viktig och att ett beslut om anställning kan avgöras av denna faktor. För en av respondenterna är trygghet den allra viktigaste faktorn. Denne har hellre ett tryggt arbete än intressanta arbetsuppgifter. Han säger:

”Jag hade hellre haft tryggheten, tryggheten går före.”

Två av de andra respondenterna menar att tryggheten förvisso är mycket viktig, men att det blir ett avgörande från fall till fall, av vad som väger tyngst i just det fallet. De anser att en person inte bör vara alltför rädd för att prova nya anställningar, då detta kan leda till att denne inte utvecklas och kommer någon vart i livet. Den ena av dessa två respondenter arbetar (inte inom utbildningsområdet) för tillfället i Danmark, där anställningstryggheten är sämre än i Sverige. Han påpekar att den danska anställningstryggheten får honom att hellre vilja ta en anställning i Sverige, trots att han trivs på arbetsplatsen.

4.1.2 Instrumentell motivation

Lön och belöningsystem

Sony Ericsson

Respondenterna anser att de vill ha lön som motsvarar de arbetsuppgifter de har. Gemensamt för dem är att de rangordnar arbetsuppgifterna som viktigare än lön. En respondent påpekar att han kunde fått mer lön på ett annat företag, men väljer att stanna

kvar på Sony Ericsson på grund av att han har tillfredställande arbetsuppgifter. Han säger:

”Bra lön vill man ha för det man gör, men jag väger hellre in tryggheten, friheten och arbetsuppgifterna.”

Det råder delade meningar om hur viktigt belöningsystem är. En respondent anser att belöningsystem är mycket viktigt. Det kan vara belöningar från att bli utbjuden på middag av företaget till att få monetär bonus. På så sätt påverkas de anställda av att företagets upp och nergångar. En annan respondent tycker inte att belöningsystem är speciellt viktigt. En respondent säger:

”Vissa saker hade kanske kunnat vara bra.”

Han tycker att företagets bonussystem är den enda förmån de har som är motiverande. Att erbjudas delägarskap som optioner i företaget, tycker han inte är intressant. Han kunde tänka sig att detta varit intressant om en person arbetade i en mindre firma. Han klargör:

”Jag kan tänka mig det är intressant i en mindre firma.”

Gemensamt är att de inte hade kunnat tänka sig att byta arbete på grund av detta. Respondenterna säger att de jämför sin lön med andra genom att titta på den lönestatistik de får från sitt fackförbund.

Personalsvarig på Sony Ericsson tror att mjukvaruutvecklarna tycker att lön är viktigt på grund av att det är ett bevis på att de gör bra ifrån sig. Hon tror vidare att de anställda vill få betalt för den tid de lägger ner. Lönen är speciellt viktig nu, anser hon, eftersom det är relativt lätt för mjukvaruutvecklare att få arbete och att förhandla fram en bättre lön. På frågan hur en mjukvaruutvecklare skulle reagera om denne i fem år i sträck fick en lönehöjning på 1000 kr och efter fem år en endast fick 500 kr i löneförhöjning per år, säger hon att det inte hade uppfattats bra. Den personalansvarige anser att nytexaminerade inte är lika drivna av lön (allmänt sett) som de med längre erfarenhet. Den personalsvarige tror att löneförmåner är viktigt. Det är ett bevis på att företaget bryr

sig om individen. Hon tror dock inte att mjukvaruutvecklarna skulle byta anställning om löneförmånerna blev indragna.

Ajilon

Respondenterna tycker att lön är relativt viktigt, men inte i jämförelse med arbetsuppgifter. Då de jämför sina löner, jämför de sig med mjukvaruutvecklare på det egna företaget. En respondent tycker inte att hon har tillräckligt med lön om hon jämför sig med sina arbetskollegor, det vill säga de som hon arbetar tillsammans med på Sony Ericsson. Hon tycker heller inte att hon har bra löneförmåner. Löneförmåner är något som hon tycker är positivt, då det då blir roligare att utföra sitt arbete. En annan respondent är nöjd med sin lön idag. Han säger:

”Lön kommer tätt efter arbetsuppgifter.”

Han hade kunnat tänka sig att arbeta med tråkiga arbetsuppgifter under en kortare tid, om han hade fått en mycket bra lön. Om respondenterna hade fått välja mellan att arbeta på Sony Ericsson med sin nuvarande lön, eller att arbeta på ett ställe med tråkigare arbetsuppgifter och få fyra tusen kr mer i lön, hade de valt Sony Ericsson. Om de under en femårsperiod fått en lönehöjning på 1000 kr/år och därefter endast skulle få 500 kr/år i löneförhöjning, skulle en respondent acceptera detta om de andra också fick samma minskning. En annan respondent hade accepterat detta endast om han hade fått mindre ansvarfulla arbetsuppgifter.

Den personalansvarige tror att lönen tillsammans med utbildning är den näst viktigaste faktorn för deras konsulter. Ajilon erbjuder inte de högsta lönerna, om han jämför med andra konsultbolag. De konkurrerar istället med vilka produkter konsulterna får arbeta med, samt möjligheten att få omväxling och att de är ett familjärt företag. Om en konsult fick fem tusen kronor mer i lön för att arbeta med mindre tillfredställande arbetsuppgifter, tror han att det finns en möjlighet att konsulterna skulle ha tagit den nya tjänsten. På frågan vad han tror att konsulterna skulle tycka om de i fem år i sträck fick en lönehöjning på 1000 kr och efter fem år en endast fick 500 kr i löneförhöjning per år, säger han att det beror på hur det går för företaget. Om företaget är inne i en dålig period, ekonomiskt sett, tror han att de skulle ha accepterat det. Hade företaget däremot

gått bra, ur ekonomisk synvinkel, tror han inte de hade accepterat sänkningen. Han anser att konsulterna måste se en anledning till lönesänkningen.

Arbetsökande

Alla, utom en av respondenterna, anser att lönen är en mycket viktig faktor att ta hänsyn till vid ett beslut om anställning. Den avvikande respondenten anser att han hellre väljer goda sociala relationer och trivsel på arbetsplatsen, än en hög lön. En annan respondent anser att lönen har stor betydelse, men att han hellre väljer trygghet framför en hög lön. Men han skulle även kunna acceptera tråkiga arbetsuppgifter i utbyte mot en tillräckligt hög lön. Han säger:

”Jag hade kunnat tänka mig att göra något tråkigt för en bra lön helt enkelt.”

Om det endast skulle vara en skillnad på några (lite beroende på livssituationen) tusen kronor mellan två anställningar, den ena med roliga och den andra med tråkiga arbetsuppgifter, skulle han välja de roliga arbetsuppgifterna. En respondent anser att lönen måste vara anpassad till arbetsuppgifterna, arbetstiderna och antalet timmar som läggs ner. Hon kan förvisso acceptera en dålig lön om hennes privata situation inte medger något annat, men hade inte blivit långvarig på arbetsplatsen. En respondent menar att han inte är villig att gå ner i lön, då detta skulle drabba hela hans familjs ekonomi. Om arbetsuppgifterna däremot är mycket mer intressanta, skulle han acceptera en liten löneomskifning, då trivseln kan vara värd en aningen sämre ekonomisk situation.

Respondenterna skulle vid en lönejämförelse jämföra sig med arbetskolligor, eller personal på andra företag, med samma arbetsuppgifter, samma utbildning och samma ansvarsområden. En av respondenterna avviker dock en aning genom att även jämföra sig med dem som befinner sig strax ovanför och strax under henne i hierarkin. Alla utom en av respondenterna har åsikten att det som är viktigt, för att acceptera en minskad löneökning, är att denna är lika för alla medarbetare. Så länge de övriga arbetskolligorerna får samma minskning accepteras den nya löneökningen. Om det däremot skulle visa sig att vissa inte fått en minskning, hade detta kunnat leda till att de sagt upp sig från arbetsplatsen, eftersom de mer eller mindre verkar uppfatta detta som ett personligt angrepp. För den avvikande respondenten verkar inte rättvisan mellan de anställda spela någon roll. Istället menar denna respondent att det skulle kännas fel att få

minskad löneökning när den yrkesmässiga erfarenheten är större än tidigare. Att det skulle kännas som en orättvis bestraffning. Alla respondenterna uppger att de skulle vilja ha information om orsaken till den minskade löneökningen och att de skulle ifrågasätta agerandet om det inte kändes rätt.

Alla respondenter är rörande eniga om att löneförmåner och belöningssystem inte skulle påverka deras beslut om anställning. De anser att det känns relativt oviktigt i ett beslutssammanhang, även om det skulle vara ett litet plus i kanten om det erbjuds. En av respondenterna påpekar att han hellre har goda sociala relationer och en trivsamt arbetsplats än belöningssystem och löneförmåner.

Alla utom en av respondenterna anser att ett erbjudande om delägarskap skulle sakna betydelse för ett beslut om anställning, även om de skulle se det som positivt. Den avvikande respondenten anser att ett erbjudande om delägarskap skulle medföra att han skulle känna sig mer delaktig i företaget och att det skulle ge högre arbetsmotivation. Därför menar denna respondent att ett erbjudande om delägarskap skulle påverka hans beslut om anställning i positiv riktning.

Ökat ansvar och befordringsmöjligheter

Sony Ericsson

Respondenterna tycker det är viktigt med befordringsmöjligheter. De är dock inte ense om, om de skulle ha bytt arbete för den sakens skull. En respondent säger att han skulle motiveras av att få ökat ansvar, om det betydde att han fick mer intressanta arbetsuppgifter. Han klargör:

”Jag är inte den som vill bli chef utan jag är och förblir en tekniker och vill befordras den vägen.”

Detta hade dock inte fått honom att byta arbete. En annan respondent anser att det är viktigt att en mjukvaruutvecklare har möjlighet att utvecklas inom det område denne tycker är intressant. Hon säger att det finns bättre utvecklingsmöjligheter på ett stort företag som Sony Ericsson, än i ett mindre företag, då mjukvaruutvecklarna kan vidareutvecklas inom olika delar av företaget. Hon påpekar dock att det kan bli för mycket fokus på befordringar också. Hon nämner att Sony Ericsson blivit allt mer påverkade av sina japanska chefer, vad gäller befordringar. I Japan är det nämligen viktigt att göra karriär och att byta titel ofta. Annars anser den japanska företagskulturen att en individ slutar att utvecklas.

Den personalsvarige tror att befordringsmöjligheter är viktigt, speciellt när den anställda är i början av sin karriär. Att de kan befordras inom företaget och har möjlighet till att arbeta utomlands, tror hon är viktiga faktorer. Hon anser att det finns stora möjligheter för detta på Sony Ericsson. För varje anställd finns individuella utvecklingsplaner. De använder ett egentillverkat system som heter *performance management*, där de fastställer både kortsiktiga och långsiktiga mål för varje mjukvaruutvecklare. Hon tror att vissa mjukvaruutvecklare hade slutat om karriärmöjligheterna försämrats samt att företaget då hade haft svårare att nyanställa.

Ajilon

Respondenterna anser att befordringsmöjligheter är viktigt. De vill kunna klättra på karriärstegen och få mer befogenheter och på så sätt utvecklas. En respondent säger att

han efter att ha slutfört ett uppdrag, vill han veta att han kan få ett uppdrag med ökat ansvar och bättre arbetsuppgifter. Han tycker inte att de diskuterar detta tillräckligt mycket på Ajilon. Det händer endast när han ställer frågan.

Den personalsvarige anser att deras konsulter kan göra karriär inom Ajilon. Detta på grund av att konsulten har möjlighet att förflyttas mellan de olika uppdrag som Ajilon har, vilket innebär att denne i sin tur också har möjlighet att få mer betydelsefulla arbetsuppgifter.

Arbetssökande

Alla respondenter, utom en, skulle uppleva möjligheten till successivt ökat ansvar som mycket stimulerande, vilket skulle påverka arbetsmotivationen. Därför menar de att denna möjlighet skulle påverka deras beslut i positiv riktning. Respondenten som avviker anser inte att ökat ansvar är viktigt för honom och skulle därför inte ta någon större hänsyn till detta i en beslutssituation. En av respondenterna anser att det ökade ansvaret skulle medföra att han inte blev stillastående, utan att han var på väg framåt i karriären.

Alla respondenter, utom en, anser att befördringsmöjligheter skulle vara en mycket viktig faktor vid en eventuell anställning och att denna faktor skulle kunna fälla ett avgörande hos respondenterna. En respondent säger:

”Befordring är väl alltid något man strävar efter”

De betonar däremot att det inte är något krav på att det ska finnas befördringsmöjligheter för att de ska ta en anställning. Den avvikande respondenten skulle inte ta en anställning enbart på grund av denna faktor, utan skulle främst välja den anställning som har högst trivselpotential. Två av respondenterna menar att befördran är något de strävar efter, då de är karriärinriktade till sin läggning.

Vidareutbildning

Sony Ericsson

Samtliga respondenter tycker det är viktigt att ett företag erbjuder de utbildningar som krävs för att mjukvaruutvecklarna ska klara sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Det är

också positivt för individens eget välbefinnande. Men det finns samtidigt inget krav på att detta ska tillgodoses av företaget. En respondent säger att mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson själva får komponera ihop utbildningar som de tror att de behöver. Han säger:

”Jag tycker det är ganska viktigt att företaget erbjuder utbildningar. Man har en väldig frihet att välja utbildning.”

Enligt en fastställd plan på företaget, ska mjukvaruutvecklarna gå ett visst antal utbildningar per år. Om respondenterna inte fått den utbildning de ansett sig behöva, för att klara sina arbetsuppgifter på bästa sätt, hade de övervägt att byta arbete.

Den personalsvarige tycker det är viktigt att vidareutbilda de anställda. Hon anser att utbildningen hör ihop med ökat ansvar och beföringsmöjligheter.

Ajilon

Respondenterna anser att vidareutbildning är mycket viktigt. De kan tänka sig att byta arbete om de inte får den utbildning de behöver. En respondent menar att Ajilon borde fokusera mer på att utveckla konsulternas kunskap inom det område de är verksamma. Enligt honom är det idag konsulterna själva som måste fråga Ajilon om de kan få möjlighet till att gå på en utbildning. Han medger att han får en del utbildning hos Sony Ericsson, men att de fast anställda får mer. Om han ska kunna avancera till ett nytt uppdrag, anser han, att han måste få utbildning inom det området från Ajilon.

Den personalansvarige tycker det är viktigt med vidareutbildning. Han säger att de erbjuder utbildningar i form av att självstudier på nätet, men också utbildningar som bedrivs hos den kund konsulterna är uthyrda till. Ajilon har ingen ekonomisk möjlighet att hålla i utbildningar i det egna företagens lokaler, utan köper in sig på Sony Ericssons utbildningar, genom att de betalar konsultens del av kostnaden. Om de erbjuder konsulterna lika mycket utbildning som Sony Ericsson erbjuder sina fast anställda, är beroende på vilken avdelning konsulterna sitter på.

Arbetssökande

Respondenterna anser att möjlighet till vidareutbildning inom företaget inte spelar någon roll för beslutet om anställning. Trots detta är alla rörande eniga om att vidareutbildning är viktigt för dem och de ser helst att möjligheten finns. En respondent säger:

”Vidareutbildning, det är positivt men inget krav”

En annan av respondenterna påpekar dock att vetskap om att en utbildning skulle kunna leda till mer intressanta arbetsuppgifter, indirekt skulle medföra att beslutet om anställning skulle kunna avgöras av denna faktor. Han menar då på att det egentligen är de intressanta arbetsuppgifterna som faller avgörandet. Får han välja mellan ett arbete med intressanta arbetsuppgifter och ett annat arbete med mindre intressanta arbetsuppgifter där han också får vidareutbildning, skulle valet falla på de intressanta arbetsuppgifterna. Två av respondenterna anser att vidareutbildning kan påverka deras framtida karriär, det vill säga, att de menar att vidareutbildning är intimt förknippat med befordringsmöjligheter, både inom och utanför företaget. En av respondenterna anser att vidareutbildning stärker hans position inom företaget och därför medför en ökad trygghet. Dessutom menar han att lärandet ger större variation och därmed stimulans i arbetet, vilket medför ökad trivsel.

4.1.3 Interaktiv motivation

Interaktiv motivation består av motivationsfaktorerna identifikation och lojalitet. Med identifikation menar vi hur viktigt respondenterna tycker att det är dela företagets image, värderingar och moral. Lojalitet innebär, i vår studie, hur viktigt respondenterna tycker det är att företaget är lojalt mot sina anställda.

Identifikation med företaget

Sony Ericsson

Samtliga respondenter vill kunna stå för samma värderingar och den image som företaget har. En respondent säger:

”Man vill ju kunna stå för samma värderingar som företaget har”

En annan respondent hävdar dock att det kan vara svårt att ta till sig de värderingar företaget står för och den moral företaget har. Sedan Ericsson gick ihop med Sony har det, enligt henne, blivit viktigt att de anställda ska vara passionerade inför sitt arbete. Om hon hade valt att byta arbete hade berott på hur mycket hennes värderingar hade skiljt sig från företagens. De hade fått skilja sig i väsentlig grad för att hon skulle ha bytt arbete. Titlar har, enligt respondenterna, i sig självt ingen betydelse. De hade inte märkt någon skillnad, om de anställda inte haft titlar längre, på grund av att de tycker att titlar är intetsägande. En respondent säger att en individ kan vara vd på ett litet företag för fem personer, medan en annan person kan vara projektledare i ett större bolag för 50 personer.

Den personalsvarige kan inte svara på om mjukvaruutvecklarna tycker det är viktigt att kunna identifiera sig med företagens moral och värderingar. Hon säger dock att hon tror att Sony Ericsson endast passar för en viss typ av mjukvaruutvecklare. De ska nämligen, enligt Sony Ericsson normer och värderingar, vara kreativa, drivna och passionerade för sina arbetsuppgifter. Hon tror inte de tycker att titlar är viktigt i ett företag. Det viktiga är de utvecklas, inte att de inte får viss titel.

Ajilon

Det råder delade meningar angående om konsulterna tycker det är viktigt att kunna identifiera sig med företaget, dess image och dess värderingar. En respondent säger att hon inte vill arbeta för ett företag som utför olagliga saker, men tycker inte att övriga moraliska eller identifikationsaspekter har betydelse. Hon väljer att lita på att ett företag betar sig som hon önskar. En annan respondent anser att identifikation med ett företag är viktigt. Han känner att han kan identifiera sig med Ajilon. Han gillar deras avslappnade attityd, det vill säga, att det inte är så stor fokus på att tjäna pengar som han tror det är i konkurrerande bolag. Han förklarar:

”De har en avslappnad attityd som jag gillar.”

Respondenterna tycker inte att titlar är viktigt. En respondent säger att hon vill bli bedömd för det hon gör, inte för vad hon har gjort tidigare.

Personalansvarig tycker det är ett problem att konsulterna ofta identifierar sig mer med företaget dit konsulten är uthyrd, än med Ajilon. Detta är ett problem som han tror att alla konsultbolag har. De försöker komma tillrätta med problemet genom att träffa konsulterna så mycket som möjligt. Anser sig inte veta om det är viktigt för mjukvaruutvecklarna att kunna identifiera sig med det företag de är anställda på. Han tror inte att en mjukvaruutvecklare arbetar som konsult om denne tycker att titlar är viktigt.

Arbetssökande

Endast en av respondenterna anser som viktigt att kunna identifiera sig med ett företag, dess normer och värderingar, etik och moral, image osv. Han skulle vägra ta en anställning på ett företag, eller omedelbart säga upp sig, om han inte anser att företaget lever upp till hans värderingar. De övriga respondenterna säger uttryckligen att de inte alls känner något större behov av att kunna identifiera sig med företaget. En respondent säger:

”Jag känner inte att jag har sådana jättemoralsaker. Jag har inget direkt motstånd mot nått sådant just nu.”

En av dessa respondenter säger att det kan finnas fördelar i att kunna identifiera sig med ett företag. Respondenterna ser inte några problem med att ta anställning på ett företag som agerar moraliskt tveksamt, även om de skulle föredra att de agerade korrekt. Det skulle däremot inte inverka alls på deras beslut om anställning. Identifikation är inte viktigt för denna grupp.

Lojalitet mot de anställda

Sony Ericsson

Majoriteten av respondenterna tycker det är viktigt att företaget har förståelse för mjukvaruutvecklarnas privata situation. Om till exempel en utvecklare fått svårigheter i privatlivet, värderar respondenterna det högt om företaget tar ansvar och hjälper denne i en sådan situation. En respondent säger att han hade tänkt över om han skulle stanna på en arbetsplats där arbetsgivaren inte var lojal mot sina anställda. Han säger:

”Denna faktor är viktig, det är återigen det här med tryggheten som spelar roll.”

En annan respondent är kluven till hur mycket denne anser att företaget egentligen ska hjälpa till i en situation som i exemplet ovan.

Den personalansvarige tror att mjukvaruutvecklarna tycker det är viktigt att företaget har förståelse för deras privata situation. Det kan vara att någon blir långtidssjukskriven och på så sätt behöver byta tjänst. På Sony Ericsson finns möjligheten att kunna omplacera mjukvaruutvecklare, som av en eller annan anledning inte kan utföra sina arbetsuppgifter.

Ajilon

Respondenterna tycker det är viktigt att företaget är lojalt mot sina anställda. Det visar att företaget är humant och inte endast tänker på att tjäna pengar. Respondenterna hade bytt arbete om inte denna faktor hade tillgodosetts.

Den personalansvarige tror att konsulterna tycker det är viktigt att företaget anses vara lojalt mot sina anställda. De försöker att lösa problem som uppstår i konsulternas arbetssituation, som beror på problem i privatlivet, men ibland har de inte någon möjlighet till detta på grund av ekonomiska skäl.

Arbetssökande

Alla, utom en, av respondenterna anser att lojalitet, från företaget sida mot de anställda, är mycket viktigt vid ett beslut om anställning. Tre av respondenterna anser att stor lojalitet innebär trygghet för dem. Detta genom att de anser att lojaliteten innebär en minskad risk för att förlora arbetet. En av dessa respondenter anser att trygghet är det viktigaste för honom och att denna lojalitet därför kan ha stor betydelse vid beslut om anställning. Han säger:

”Jo det är som det här med tryggheten, det hade påverkat mig.”

En annan respondent anser att om ett företag inte är lojalt mot honom, finns det heller ingen anledning för honom att vara lojalt mot företaget. Han kan alltså säga upp sig företaget inte visar lojalitet. Den avvikande respondenten anser inte att lojalitet är

speciellt viktigt för honom vid ett anställningsbeslut, men uppskattar ändå om ett företag är lojalt mot de anställda.

Endast en av respondenterna anser att medkänsla, mot de anställda i privata situationer, är viktigt vid ett beslut om anställning. Även om det inte är den viktigaste faktorn, anser han att detta är viktigt för honom. Detta beror på att hans högsta prioritet i livet är hans familj och att avsaknaden av medkänsla indirekt skulle drabba hans familj, om han själv skulle få problem. De övriga respondenterna anser att de uppskattar om företaget kan visa medkänsla, men att detta inte är något krav. Två av dessa anser dessutom att företaget i första hand måste tänka på sin egen överlevnad, och att företag och privatliv ska hållas strikt separerat från varandra.

4.1.4 Yttre motivation

Geografiskt läge

Sony Ericsson

Det råder delade meningar om hur viktigt företagets geografiska läge är. En respondent kan tänka sig att flytta nästan var någonstans som helst, om det betyder att han får tillfredställande arbetsuppgifter. Han förklarar:

”Hade jag hittat ett roligt jobb i tjottaheijti, så hade jag tagit det.”

En annan respondent tycker det är viktigt att företaget ligger nära hemmet. Det får inte ta alltför lång tid att ta sig till arbetet. Han hade inte kunnat tänka sig att flytta till någon annan geografisk plats. En annan respondent anser att det beror på livssituationen hur långt avståndet till arbetet får vara. Om respondentens vänner och familj är bosatta på ett ställe, kommer denne i första hand att välja att bosätta sig på samma ställe.

Den personalansvarige tror att många mjukvaruutvecklare är öppna för att både pendla långt och att flytta för att få arbete på Sony Ericsson. Företaget kan i viss mån också hjälpa nyanställda att hitta bostad.

Ajilon

Respondenterna tycker det är viktigt var företaget är beläget. De hade i dagsläget inte kunnat tänka sig att flytta långt bort, för att ta ett en anställning. En respondent säger att han inte vill pendla långa sträckor, på grund av att detta gör att han då får mindre fritid. Han förklarar:

”Man vill ha lite tid kvar på dagen, fritiden är ju viktig”

Respondenterna anser inte deras sätt att resonera skulle vara annorlunda om företaget hade kunnat erbjuda mycket tillfredställande arbetsuppgifter. Om det däremot varit lågkonjunktur hade de kunnat tänka sig att flytta till en annan geografisk region.

Den personalsvarige anser att detta skiljer sig åt från konsult till konsult, om de kan tänka sig att flytta eller pendla långt för att få ett arbete med tillfredställande arbetsuppgifter.

Arbetssökande

Tre av respondenterna skulle inte alls kunna tänka sig att flytta för att ta en anställning. Den ena vill inte flytta på grund av sin familj. Den andra på grund av att hon inte kan tänka sig att undvara sin sociala umgängeskrets. Den tredje skulle i dagsläget inte flytta på grund av sociala skäl, det vill säga, att hon inte vill lämna det liv och vänner hon har nu. I framtiden kan hon däremot överväga en flytt om företaget, arbetsuppgifterna och/eller lönen känns rätt. För den fjärde respondenten skulle beslutet enbart påverkas negativt om anställningen innebar en flytt till ett område som var beläget alltför långt ifrån närmsta tätort. Detta eftersom sociala aktiviteter och social samvaro känns viktigt för honom. Han säger:

”Jag hade inte kunnat tänka mig att flytta till någon mindre stad.”

Arbetstider

Sony Ericsson

Respondenterna anser att arbetstiderna är viktiga. De är också ense om att det är viktigt att arbetstiderna är flexibla, det vill säga att de anställda själva kan bestämma när de ska

arbeta, dock inom vissa gränser. Flexibiliteten påverkar hur fria respondenterna känner sig. En respondent säger:

”Jag värderar ju friheten väldigt mycket.”

En annan respondent hade inte bytt arbete om arbetstiderna hade varit fasta (från 8.00 till 17.00), även om han fått flera tusen kronor mer i lön. Respondenterna har dock svårt för att avgöra om de skulle byta arbetsplats, om de fick fasta arbetstider.

Den personalsvarige tror att mjukvaruutvecklarna tycker att flexibla arbetstider är viktigt. Hon kan inte svara på om de hade slutat på grund av att arbetstiderna hade blivit fasta.

Ajilon

Respondenterna tycker att arbetstiderna är viktiga. Arbetet hade blivit mindre attraktivt om det inte hade varit kontorstider. De tycker att de har bra arbetstider på Sony Ericsson beroende på att de har flexibla arbetstider. En respondent säger att det inte finns något krav på att de ska arbeta mer än 8 timmar per dag. Han säger:

”Man går här sina åtta timmar och det är ingen som kollar snett på en”

Om arbetstiderna hade ändrats i negativ riktning, bort från kontorstider, så att han till exempel fick börja klockan 6.00 och sluta klockan 14.00, hade han valt att byta arbete.

Den personalsvarige säger att de följer kundernas arbetstider. Han anser att arbetet som konsult medför att de måste vara flexibla för olika arbetstider. Om arbetstiderna skulle skilja väsentligt från de vanliga kontorstiderna, diskuterar han igenom det med konsulterna från fall till fall.

Arbetssökande

För två av respondenterna är arbetstiderna inte alls viktiga vid ett beslut om anställning.

En respondent säger på frågan om vad han tycker om obekväma arbetstider:

”Nej det hade faktiskt varit ok, det hade inte gjort någonting”

En av de andra respondenterna anser att arbetstiderna inte i dagsläget har någon betydelse alls för hennes beslut om anställning, men anser att detta resonemang troligtvis kommer att ändras då hon skaffat sig familj och barn. Respondenten som redan bildat familj, anser att arbetstiderna är den viktigaste faktorn, då han värderar sitt familjeliv högst av allt. Han menar att det är vanliga kontorstider som passar honom bäst. Om arbetstiderna i ett anställningserbjudande fungerar med hans familjesituation, är det arbetsuppgifterna som han bedömer som viktigast. Arbetsuppgifterna ska kännas stimulerande, vilket han menar uppnås genom variation. Först därefter beaktas lönen.

Fysisk arbetsmiljö

Sony Ericsson

Respondenterna tycker inte att den fysiska arbetsmiljön är speciellt viktigt. En respondent anser att det är arbetsuppgifternas art som styr hans behov av lokaler och övrig fysisk arbetsmiljö. Han säger:

”Är det ett kreativt jobb så tycker jag landskap är bra, man får snabb och kontakt, man snappar upp saker.”

Det måste fungera att arbeta i miljön, men bryr sig inte i övrigt. En annan respondent anser att mjukvaruutvecklare har kreativa arbetsuppgifter som passar för ett kontorslandskap. Ingen av respondenterna skulle ha bytt arbete beroende på dåliga arbetslokaler.

Den personalsvarige tror inte att den fysiska arbetsmiljön har stor betydelse för mjukvaruutvecklare. Däremot är den av betydelse för dem som arbetar med designen av mobiltelefonerna. De vill ha en mer kreativ fysisk arbetsmiljö.

Ajilon

Respondenterna tycker inte att arbetslokaler har stor betydelse. De sitter i kontorslandskap och trivs bra med det. Denna faktor påverkar inte dem till att byta anställning. En respondent säger:

”Jag tycker det är småsaker”

Den personalsvarige tror inte att det har någon större betydelse för konsulterna vilka lokaler Ajilon har, eller vilken fysisk arbetsmiljö de arbetar i.

Arbetssökande

Tre av respondenterna anser inte att den fysiska arbetsmiljön har någon betydelse för ett beslut om anställning. En av dessa respondenter anser att den fysiska arbetsmiljö först blir viktig, då de andra faktorerna är uppfyllda. Den andra av dessa respondenter menar att den fysiska arbetsmiljön förvisso påverkar hans trivsel, som är viktigt för honom, men att denna faktor ändå inte är speciellt viktig vid ett beslut om anställning. Han säger:

”Det är någonting positivt, men det är inget krav.”

En tredje av dessa respondenter anser att den sociala trivseln är långt viktigare, än den trivsel som uppnås genom den fysiska arbetsmiljön. Den avvikande respondenten anser det vara mycket viktigt för henne att den fysiska arbetsmiljön känns rätt. Hon anser sig inte kunna arbeta om det inte ser tillräckligt fint ut på arbetsplatsen och att hennes beslut om anställning därför i högsta grad påverkas av denna faktor. Hon anser sig dock inte ha något emot att arbeta i kontorslandskap.

4.2 Pilotstudie

Nedan presenteras resultatet av den pilotstudie vi gjort i samband med våra kvalitativa intervjuer. Förklaring till hur tabellen ska tolkas finns beskrivet på nästa sida, direkt efter tabellen.

	Sony Ericsson			Ajilon			Arbetssökande	
	Utvecklare	PA	Resultat	Utvecklare	PA	Resultat	Resultat	
<u>Inre motivation</u>								
Intressanta arbetsuppgifter	4+5+5	4	V	5+5	4	V	3+4+4+4 V	
Arbetsklimat	5+4+5	4	V	3+5	4	TO	4+4+4+5 V	
Delaktighet	4+3+4	4	V	3+4	3	HB	1+3+4+5 TO	
Trygghet	5+3+5	5	TO	3+4	4	HB	4+4+5+5 V	
<u>Instrumentell motivation</u>								
Fast lön	4+4+5	5	V	4+5	4	V	4+4+5+5 V	
Provisionslön	1+3+3	3	TO	2+1	2	OV	2+2+3+3 HB	
belöningsystem	4+3+3	4	HB	2+3	3	HB	1+2+3+3 TO	
Ökat ansvar	3+4+4	4	HB	5+4	4	V	2+3+3+4 TO	
Befordringsmöjligheter	3+4+4	3	HB	4+4	4	V	4+4+4+5 V	
Vidareutbildning	3+4+4	5	TO	5+4	4	V	4+4+4+5 V	
<u>Interaktiv motivation</u>								
Titlar	2+1+2	3	TO	2+2	2	OV	1+1+2+4 TO	
Identifikation (normer, värderingar, image)	4+4+3	3	TO	5+3	3	TO	2+3+4+4 TO	
Lojalitet mot sina anställda	5+4+4	3	TO	4+4	4	V	3+4+4+5 TO	
<u>Yttre motivation</u>								
Företagets geografiska läge	4+2+4	3	TO	4+5	3	TO	3+5+5+5 V	
Arbetstider	4+5+4	4	V	4+4	2	TO	1+1+4+5 TO	
Fysiska arbetsmiljön	4+3+4	3	TO	3+2	4	TO	2+4+4+5 TO	

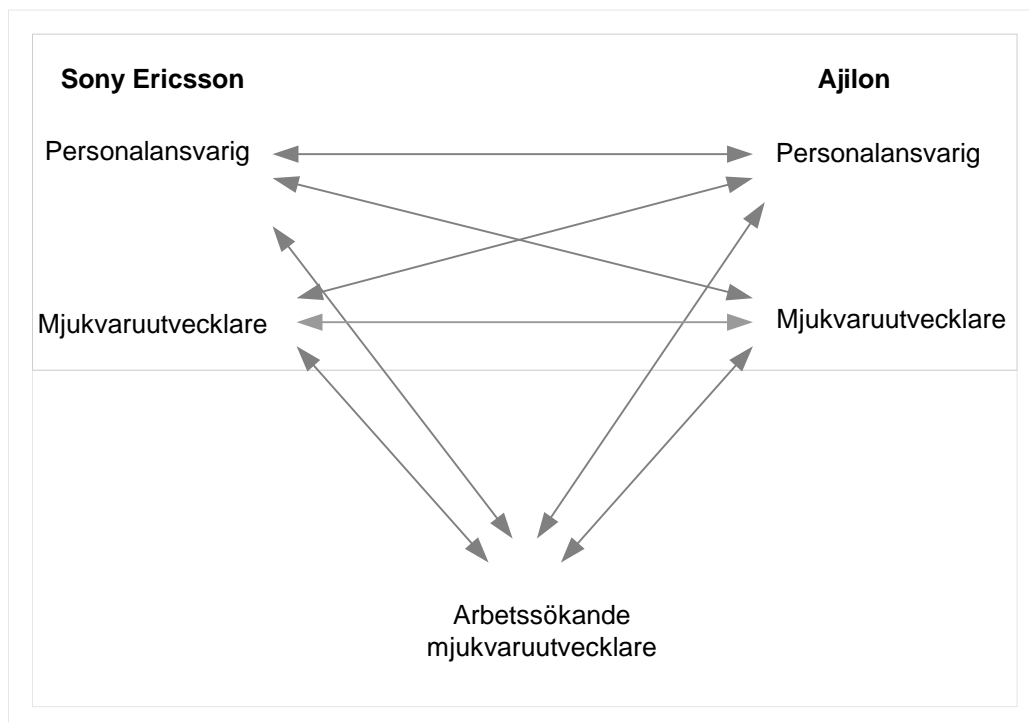
Siffrorna i tabellen ska tolkas som att en siffra motsvarar den siffra som en person svarat på frågekategorin till vänster på raderna (Se bifogat frågeformulär, i slutet av uppsatsen, för frågornas exakta utformning). Kolumnerna avdelar svaren för de olika företagen och arbetssökande, och i företagens fall även svaren från utvecklare och personalansvarig (PA). Alltså betyder siffrorna 4+5+5, under Sony Ericssons utvecklare i första frågekategorin, *Intressanta arbetsuppgifter*, att av tre stycken utvecklare har en utvecklare svarat en 4:a och två utvecklare en 5:a. Siffran 5 motsvarar *Mycket viktigt* på Likert-skalan, siffran 4 att det ses som viktigt men inte riktigt lika viktigt och siffran 1 ses som *Inte viktigt alls*.

Dessa siffror har sedan kodats om till fyra olika kategorier; *Oviktig (OV)*; *Har betydelse (HB)*; *Viktig (V)*; *Tolkning omöjlig (TO)*. Förklaring till dessa kategorier, och hur kodningen gjorts, finns beskrivet tidigare i uppsatsen under rubriken 'Pilotstudiens utformning' (sid 25f). Resultatet av dessa kodningar, som framgår i tabellen, har sedan använts för att försöka säkerställa att resultatet av våra tolkningar av djupintervjuerna stämmer överens. Detta för att försöka undvika eventuella misstolkningar av djupintervjuerna från vår sida.

5 Analys

I detta kapitel analyserar vi den empiri som finns nedskrivnen i föregående kapitel med hjälp av de teorier som vi tagit upp i teorikapitlet.

För att få ut så mycket som möjligt av vår empiri har vi jämfört samtliga respondenter med varandra. Se figur 6 nedan.



Figur 6. Jämförelser mellan respondenter .

5.1 Inre motivation

Arbetsuppgifter

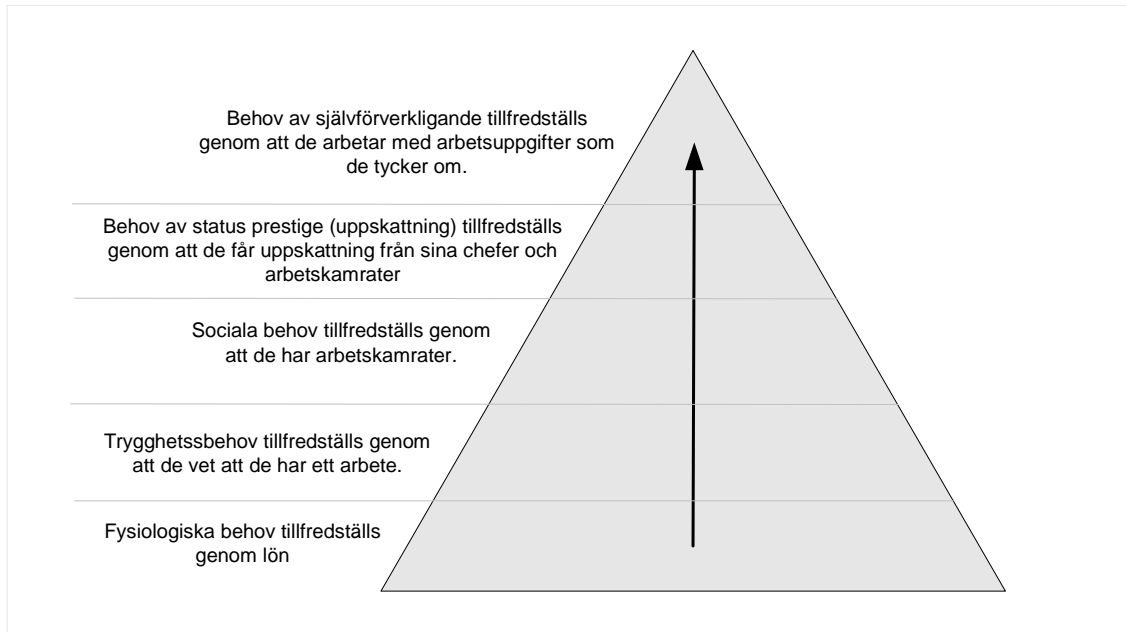
Majoriteten av utvecklarna på Sony Ericsson och Ajilon tycker enligt våra djupintervjuer att arbetsuppgifterna är den viktigaste motivationsfaktorn. Detta styrks också av vår pilotstudie. Mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson tycker att det viktiga med arbetsuppgifterna är att de är varierande samt att de själva kan avgöra när och hur de vill arbeta med en viss arbetsuppgift. De personalansvariga på de båda företagen har

uppfattat mjukvaruutvecklarna på ett korrekt sätt, då även de håller samma motivationsfaktor som högst.

Våra mjukvaruutvecklare stödjer Maslows behovsteori då de tillfredställer de lägre behoven i behovspyramiden före de avancerar till de högre behoven. De fysiologiska behoven tillfredställs genom att de har råd att köpa mat för den lön de får på företaget. Trygghetsbehoven tillfredställs genom att de vet att de har ett arbete att gå till på morgonen. Mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson och Ajilon samt personalansvarig på Ajilon tycker att trygghet är beroende av konjunkturen. Då det är högkonjunktur känner sig mjukvaruutvecklarna på företagen trygga. Om de inte skulle få stanna kvar på sitt nuvarande arbete, har de inte några problem att hitta ett nytt arbete, då det råder brist på arbetskraft inom mjukvaruutvecklingsområdet. Hade det däremot varit lågkonjunktur skulle de inte ha känt sig lika trygga. De sociala behoven tillfredsställs och satisfieras genom att de har arbetskamrater på sitt arbete. Maslows fjärde behovshierarki status, prestige och uppskattning tillgodoses till viss del genom att mjukvaruutvecklarna får uppskattning av sina chefer och arbetskamrater. Mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson tycker dock att de borde få mer uppskattning då de presterat bra. Mer av denna vara hade nämligen bidragit till att de hade motiverats att prestera ännu bättre. Enligt våra intervjuer och vår pilotstudie tycker respondenterna inte att det är viktigt med titlar, vilket vittnar om att de inte drivs av status och prestige.

Det centrala begreppet inom Maslows teori är behov av självförverkligande. För att uppnå självförverkligande ska en individ ta vara på sina unika förmågor. Det finns olika grader av självförverkligande. Att uppnå ett fullständigt självförverkligande, det vill säga den högsta graden av självförverkligande, innebär att en individ vet att det är en specifik arbetsuppgift som denne vill arbeta med. Individen skulle alltså inte bli fullständigt nöjd om denne fick arbeta med en liknande arbetsuppgift. En individ som vill måla tavlor med oljefärg skulle alltså inte nå fullständigt självförverkligande, om denne istället fick i arbetsuppgift att måla tavlor med vattenfärg. Vi menar att mjukvaruutvecklarna på de båda företagen har uppnått självförverkligande genom sina arbetsuppgifter. Det är däremot svårt att avgöra vilken grad av att självförverkligande de uppnått. Mjukvaruutvecklarna har läst mjukvaruutveckling under ett antal år på högskola och i utbildningen specialiserat sig på ett visst område inom mjukvaruutveckling. När de sedan arbetar med arbetsuppgifter inom detta område, kan

detta betyda att de tar till vara på sina unika förmågor och att de då uppnår en viss grad av självförverkligande. Hur mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson och Ajilon tillfredställer sina behov utifrån Maslows behovspyramid, visas i figur 7.



Figur 7. Hur mjukvaruutvecklarna, i denna undersökning, tillfredställer sina behov utifrån Maslows behovshierarkier.

Gemensamt för mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson är att de får tillfredsställelse av att se människor använda olika funktioner i sina mobiltelefoner. Detta eftersom de vet att de varit med och utvecklat en del av funktionerna. Mjukvaruutvecklarna anser, att utvecklandet av mobiltelefoner, är mer tillfredställande än att till exempel konstruera mjukvaran till en liten del i en telefonväxel. Detta eftersom utvecklarna inte ser på samma sätt om människor använder mjukvaran eller inte. Resultatet av mjukvaruutvecklarnas prestationer är alltså värt allt det arbete de lagt ner på att skapa telefonen, då de ser människor använda sina mobiltelefoner. Kaufmann & Kaufmann skriver om en viss form av förväntningar som de kallar subjektiva förväntningar. De subjektiva förväntningarna innebär att individen frågar sig själv om resultatet kommer att vara värt den insats denne gjort? Detta innebär att mjukvaruutvecklarnas subjektiva förväntningar blir höga eftersom de tar för givet att även nästa telefon de utvecklar, kommer att användas av människor.

Mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson säger att de rangordnar arbetsuppgifterna som viktigare än lön. En mjukvaruutvecklare på företaget säger att han kunde ha fått mer lön på ett annat företag, men väljer att stanna kvar på Sony Ericsson på grund av han har tillfredställande arbetsuppgifter. Samtidigt säger mjukvaruutvecklarna på Ajilon att de tycker att lön är relativt viktigt, men inte i jämförelse med arbetsuppgifter. Om de hade fått välja mellan att arbeta på Sony Ericsson med sin nuvarande lön, eller att arbeta på ett ställe med tråkigare arbetsuppgifter och få fyra tusen kr mer i lön, hade de valt Sony Ericsson. Mjukvaruutvecklarna tycker alltså att det är intressanta arbetsuppgifter som gör att de trivs på arbetet samt motiverar dem till att prestera bra. De hade presterat (utfört sina arbetsuppgifter) på ett lika effektivt och bra sätt om de hade blivit erbjudna en något lägre lön. Lönen är med andra ord underordnad arbetsuppgifterna.

Enligt McClelland är en individs behov uppdelade i tre grupper, *prestationsbehov*, *kontaktbehov (tillhörighet)* och *maktbehov*. McClelland menar att individer som tillhör skaran av människor med prestationsbehov, vill känna att de klarar av att lösa olika uppgifter själv utan att behöva ta så mycket hjälp från andra. Detta behov är inte primärt knutet till någon betalning, det vill säga att individer med dessa behov gör sitt bästa oavsett vilken belöning de får. Vi menar därför att mjukvaruutvecklarna på de två företagen tillhör denna skara människor, med prestationsbehov, eftersom deras arbetsmotivation blir hög då de presterar bra (utför sina arbetsuppgifter på ett bra sätt). Deras arbetsmotivation blir inte avsevärt lägre, om de får en mindre tillfredställande lön, vilket också tyder på att de tillhör de med prestationsbehov.

Arbetsklimat

Enligt våra djupintervjuer tycker mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson att arbetsklimatet på en arbetsplats är mycket viktigt. Djupintervjuerna visar också att de arbetssökande är av samma uppfattning. De tycker att det är arbetskamraterna som leder till att de har roligt och trivs på en arbetsplats. Intressant är att vi kan se skillnader mellan de äldre och yngre i vår undersökning. De äldre tycker att arbetsuppgifterna är viktigast, medan de yngre anser att arbetsklimatet är viktigast. Vår pilotstudie styrker både mjukvaruutvecklarnas på Sony Ericsson och de arbetssökandes svar. De personalansvariga, på de båda företagen, tycker också att arbetsklimatet är mycket viktigt, vilket innebär att de delar individernas ovan nämnda svar. Mjukvaruutvecklarna

på Ajilon värderar, enligt våra djupintervjuer och pilotstudie, däremot inte arbetsklimatet lika högt. En av konsulterna tycker främst att de är viktigt att ha trevliga arbetskamrater då han är på längre uppdrag. McClelland kategoriserar de individer som är i behov av kontakt och samhörighet med andra människor, i kategorin kontaktbehov. Dessa människor vill vara omtyckta och vill inte komma i konflikt med andra individer på arbetet eller i privata sammanhang. Enligt vår undersökning kan vi utläsa att mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson och de arbetssökande kan kategoriseras till gruppen människor med kontaktbehov. Intressant är också att de arbetssökande, enligt vår pilotstudie, håller arbetsklimatet som viktigare än arbetsuppgifter, vilket tyder på att de har ett ännu starkare kontaktbehov än mjukvaruutvecklarna. En av de arbetssökande skiljde sig från de övriga, genom att hon tyckte att det kunde vara bra och kreativt att inte komma överens med alla. Enligt henne leder olika sätt att se på saker till bättre diskussioner, vilket i slutändan resulterar i att de kommer fram till bättre svar. Denna person är alltså i behov av kontakt, men är inte konflikträdd, vilket gör att hon bara delvis passar in i den samling McClelland anser ha kontaktbehov.

Alla individer, i denna undersökning, anser det vara viktigt att få uppskattning när de presterar bra. I och med att de får uppskattning när de utfört en arbetsuppgift bra, kommer de att anta att det får lika mycket uppskattning om de utför nästa arbetsuppgift lika bra. På så sätt kan vi anta att individernas subjektiva förväntningar är höga i detta fall.

För alla individer, utom de yngre individerna (se mer om det under rubriken arbetsuppgifter i slutsatsen), sågs arbetsklimatet som den näst viktigaste motivationsfaktorn.

Delaktighet

Mjukvaruutvecklarna på de båda företagen samt de arbetssökande, i vår undersökning, tycker inte att det är viktigt att känna sig delaktig i andras arbete. De personalansvariga är också av samma åsikt. Däremot anser de flesta av mjukvaruutvecklarna, på de båda företagen, att det är viktigt att kunna göra sin röst hörd uppåt, åtminstone när de tycker att detta är nödvändigt för att arbetet ska kunna fungera på ett tillfredsställande vis. . Den personalansvarige på Sony Ericsson tycker det är viktigt för de anställda att kunna

påverka de närmsta chefernas beslut, men inte cheferna som finns längre upp i hierarkin. Den personalansvarige på Ajilon anser att det inte är viktigt och heller inte möjligt, för konsulterna att påverka beslutsfattande på Ajilon.

Trygghet

Majoriteten av mjukvaruutvecklarna tycker, enligt våra djupintervjuer, att trygghet på en arbetsplats är viktigt. Enligt vår pilotstudie ser vi dock att utvecklarna på Ajilon tycker trygghet endast har viss betydelse, medan de på Sony Ericsson anser trygghet är viktigt. Intressant är att det finns anställda anser att trygghet för en person är konjunkturberoende, det vill säga att individer känner sig säkrare på en arbetsplats då det är högkonjunktur än om det är lågkonjunktur.

De personalansvariga på de två företagen tror att mjukvaruutvecklarna tycker att trygghet är viktigt. De är också samstämmiga då de säger att många mjukvaruutvecklare söker sig till Sony Ericsson för att tillfredställa ett trygghetsbehov och komma bort från (vad som upplevs som) de mer otrygga konsultföretagen. Enligt vår studie verkar den personalansvarige på Ajilon tro att konsulterna behöver mer trygghet än själva säger sig vara i behov av. De arbetssökande tycker att trygghet är mycket viktigt och enligt pilotstudien, att trygghet är lika viktigt som lön.

5.2 Instrumentell motivation

Lön och belöningssystem

Enligt våra djupintervjuer tycker mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson och Ajilon att lön är en viktig motivationsfaktor. Den är dock inte lika viktig som arbetsuppgifterna. De arbetssökande är däremot av åsikten att lönen är viktigare än arbetsuppgifterna, vilket påvisas av både djupintervjuerna och pilotstudien. De personalansvariga, på de båda företagen, tycker att lön är en mycket viktig motivationsfaktor.

Våra djupintervjuer visar att det råder delade meningar angående hur viktigt löneförmåner är för mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson. Utvecklarna på Ajilon och

Sony Ericsson tycker, enligt våra djupintervjuer, att belöningsystem inte är speciellt viktigt. Vår pilotstudie visar att mjukvaruutvecklarna på de båda företagen anser att löneförmåner har betydelse, men denna faktor skulle inte påverka ett beslut om anställning negativt. Den personalsvarige på Sony Ericsson tror att utvecklarna tycker att belöningsystem är viktigt. Hon tror dock inte att mjukvaruutvecklarna skulle byta anställning om belöningsystem försvann. Den personalansvarige på Ajilon tror inte att de anställda tycker att belöningsystem är viktigt. De arbetssökande tycker, enligt vår djupintervju, inte att löneförmåner har någon betydelse för sitt beslut om anställning. Det går inte att dra några specifika slutsatser då vi ser på vår pilotstudie. Eftersom svaren ligger i de lägre regionerna kan vi dock ana att de arbetssökande inte håller löneförmåner särskilt högt.

Mjukvaruutvecklarna på Ajilon kan tänka sig att arbeta en kortare period med mindre tillfredställande arbetsuppgifter i utbyte mot en tillräckligt hög lön. De skulle däremot inte orka med att arbeta i sådana förhållanden under längre perioder. En mjukvaruutvecklare på Sony Ericsson påpekar att han kunde ha fått mer lön på ett annat företag, men väljer att stanna kvar på Sony Ericsson på grund av att han har tillfredställande arbetsuppgifter.

Hertzberg skriver att motivation inte kan ges vare sig med morot eller piska. Motivation kommer istället inifrån människan. Alvesson & Svenningsson delar denna syn på inre motivation. Hertzberg menar vidare att lön, som är en hygienfaktor, endast kan påverka en anställd att vara motiverad under en kortare tid. Detta stämmer in på konsulterna på Ajilon eftersom de kan tänka sig att ta tjänster med mindre attraktiva arbetsuppgifter under kortare period. Den högre lönen blir kortvarigt ett incitament för att de ska klara av de mindre tillfredställande arbetsuppgifterna. I det långa loppet behöver konsulterna ändå inre motivation i form av arbetsuppgifter för att bli motiverade.

Majoriteten av mjukvaruutvecklarna på de båda företagen tycker att de tjänar acceptabelt. Om vi resonerar utifrån Maslows behovspyramid, kan vi anta att mjukvaruutvecklarna på de båda företagen anser att de tjänar så pass mycket pengar, att de inte anser detta vara ett behov längre. De har möjlighet att tillfredställa de fysiologiska behoven med lön, vilket innebär att de kan klättra vidare i pyramiden till självförverkligande. Kontentan är att mjukvaruutvecklarna inte ser lön som ett lika

viktigt behov längre, då det kommit upp till en viss lönenivå. Detta leder oss in på nästa stycke som handlar om vem en anställd refererar till då det gäller dennes lön och löneförmåner.

Jämförelser av lön

De arbetssökande skulle vid en jämförelse av lön, jämföra sig med arbetskamrater eller personal på andra företag som har liknande arbetsuppgifter. Mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson jämför sig med lönestatistik från de fackförbund de är med i. På så sätt kan vi säga att de jämför sig med både personal på det egna företaget och på andra företag. Mjukvaruutvecklarna på Ajilon skiljer sig här mot de övriga respondentgrupperna eftersom de endast jämför sig med personal på det företag de är anställda på. Både mjukvaruutvecklarna på Ajilon samt de arbetssökande skulle acceptera en sänkning i lön om också deras referensobjekt fick samma sänkning.

Kaufmann & Kaufmann skriver om likavärdesteori som en del i sociala motivationsteorier. Likavärdesteori beskriver hur anställdas arbetsmotivation påverkas av att behandlas lika eller olika sina arbetskamrater. Teorin säger att en belöning inte enbart är ett *absolut* mått utan också ett *relativt* mått, det vill säga att belöningen inte endast säger något i sig självt, utan att den får en annan betydelse då den jämförs med andra anställdas belöningar. En anställd jämför alltså sina arbetsinsatser och belöningar med andra anställda. Dessa kallas enligt teorin för insats- och uttagskvoter. Likavärdesteorin stämmer således in på både utvecklarna på de båda företagen samt på de arbetssökande, eftersom de tycker det är viktigt att inte bara jämföra sin lön med arbetsinsatsen, utan också att jämföra den med sina arbetskamraters löner.

Teorin säger också att de som har hög lön, hög utbildning och eller lång anställningstid väljer referensobjekt utanför den egna organisationen, då de har bättre information om sin arbetsmarknad. Mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson har, enligt dem själva, bra lön som motsvarar sina arbetsuppgifter, lång utbildning samt att de varit anställda ett antal år. Här stämmer teorin överens med vår empiri, eftersom de jämför sig med är personal på andra företag. De arbetssökande jämför sig däremot också med personer utanför den egna organisationen, men de uppfyller inte alla kriterierna, hög lön, hög utbildning och lång anställningstid, vilket betyder att teorin inte stämmer i detta fall.

Detta innebär alltså att likavärdesteorin enbart delvis kan sägas stämma på vår undersökning.

De arbetssökande säger att om de hade fått en sänkning i lön och inte deras referensobjekt hade fått motsvarande sänkning, hade de övervägt att sluta på företaget. Enligt likavärdesteorin finns det sex olika sätt som en individ kan agera på då individer inte tycker att de blir lika behandlade. En av dessa är att individen avslutar sin anställning, vilket också stämmer in på de arbetssökande i vår undersökning.

Ökat ansvar och befodringsmöjligheter

Enligt våra djupintervjuer tycker mjukvaruutvecklarna på de båda företagen att ökat ansvar är viktigt. De anser att utökade ansvarsområden kan innebära att de får intressantare arbetsuppgifter, men också att detta kan leda till karriärmässiga fördelar. Om vi däremot tittar på pilotstudien ser vi att de på Ajilon tycker att faktorn är viktig, medan utvecklarna på Sony Ericsson endast tycker att den har betydelse. De personalansvariga har uppfattningen att utvecklarna tycker att ökat ansvar är viktigt.

Om vi går över till befodringsmöjligheter tycker, enligt våra djupintervjuer, majoriteten av alla individer att denna motivationsfaktor är viktig. I pilotstudien ser vi dock att mjukvaruutvecklarna på de båda företagen, tycker att befodringsmöjligheter är ungefär lika viktigt som ökat ansvar. De arbetssökande tycker däremot att befodringsmöjligheter är betydligt viktigare än enbart ökat ansvar. De personalansvariga på de båda företagen tycker likadant i denna fråga, nämligen att befodringsmöjligheter är relativt viktigt.

Vidareutbildning

Både mjukvaruutvecklarna, de arbetssökande och de personalansvariga tycker, enligt våra djupintervjuer, att möjligheten till vidareutbildning är mycket viktigt. Mjukvaruutvecklarna skulle byta anställning om de inte fick den utbildning de behöver för att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Det är svårt att utröna, då vi ser på pilotstudien, vad mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson har för syn på

vidareutbildning. Det går däremot att se att mjukvaruutvecklarna på Ajilon och samt de arbetssökande tycker vidareutbildning är viktigt.

5.3 Interaktiv motivation

Identifikation med företaget

Värderingar, moral och image

De anställda på Sony Ericson vill kunna dela värderingar med det företag de är anställda på, men säger samtidigt att de är beredda att acceptera en del som inte överensstämmer med deras egna värderingar och moral. Avvikande värderingar och moral eller image skulle alltså inte påverka deras beslut om anställning i någon större grad. Utifrån Herzbergs tvåfaktorteori skulle ovanstående innebära att de anställda på Sony Ericsson klassificerar delade värderingar och moral som en motivationsfaktor, vilket enligt Herzberg är faktorer som skänker individer tillfredsställelse och inre motivation, men som inte kan leda till otillfredsställelse. Ajilons mjukvaruutvecklare anser att ett företags image, värderingar och moral, kontra deras egna värderingar och moral, har betydelse för deras vilja att arbeta på ett företag. Men menar samtidigt att felaktiga värderingar skulle kunna påverka ett beslut om anställning negativt. Utifrån Herzbergs tvåfaktorteori innebär detta att de anställda på Ajilon klassificerar delade värderingar och moral som en kombination av motivationsfaktor och hygienfaktor. Med Herzbergs förklaring av en hygienfaktor, innebär det att image, värderingar och moral kan ge upphov till otillfredsställelse, men inte leda till tillfredsställelse och inre motivation. Med en kombination av båda begreppen menas att faktorn, delade värderingar och moral, både kan generera tillfredsställelse och inre motivation samt otillfredsställelse. Av de arbetssökande anser alla utom en att image, värderingar och moral totalt saknar betydelse för deras beslut om anställning. De som anser att detta saknar betydelse är alla yngre och utan familj, har ännu inte avslutat sin utbildning och saknar arbete, vilket är ett motsatsförhållande till den arbetssökande som har avvikande åsikt. De arbetssökande, som säger att delad syn på image moral och värderingar saknar betydelse, skulle kunna sägas befinna sig längre ner i Maslows behovspyramid, eller Alderfers motsvarighet i ERG-teorin, än individen som anser att detta har stor betydelse. De har ännu inte lyckats skapa sig någon trygghet i form av anställning och fast inkomst, vilket medför att de är mer beredda på att göra avkall på de egna värderingarna och blunda för moraliska tveksamheter i företag. Utifrån Maslows, Alderfers och Herzbergs teorier menar vi att detta kan tolkas som att värderingar och

moral spelar olika roll, beroende på omständigheter i individernas kontext och var i livet de befinner sig. Yngre individer utan familj och arbete har en större benägenhet att acceptera avvikande värderingar och moral än individer som är lite äldre med familj och som har arbete.

De personalansvariga på både Sony Ericsson och Ajilon betonar att det är viktigt för företagen att personalen identifierar sig med företaget. Alltså att deras personal är på ett visst sätt, så att de passar in och representerar företaget. Men trots detta har ingen av dem någon uppfattning om utifall de anställda anser att det är viktigt att kunna identifiera sig med ett företag. En jämförelse mellan företagens och mjukvaruutvecklarnas åsikter om identifikation omöjliggörs, då de personalansvariga inte ansåg sig veta vad de hade för åsikt. Däremot anser vi att deras uteblivna svar går att tolka som att de inte tidigare övervägt, att identifikation även skulle kunna vara av vikt för mjukvaruutvecklarna i en anställningssituation. Detta tolkar vi som att de till skillnad från mjukvaruutvecklarna, som anser att det har viss betydelse, inte ansett att identifikation har betydelse för undersökningspopulationen.

Titlar

Enligt våra djupintervjuer tycker alla respondenterna att titlar är oviktigt. En av de arbetssökande, menar däremot att titlar är en sorts bekräftelse på hennes kunskap och var hon befinner sig karriärmässigt. Detta medför därför, enligt henne, att titlarna blir en sorts arbetsmotivation. För denna avvikande respondent är titlar både en Motivationsfaktor och en hygienfaktor, enligt Herzbergs definition. Titlar är en faktor som ger henne det erkännande (Motivation) som hon anser sig vara i behov av, men det ger henne även status (Hygien) genom att visa för andra, var i karriären hon befinner sig. För de övriga mjukvaruutvecklarna, oavsett vilken grupp tillhörighet de har (Sony Ericsson, Ajilon eller arbetssökande), verkar titlar däremot vara en faktor som spelar ut sin roll som statussymbol. Detta eftersom de alla uppger att titlar är betydelselöst för dem. Även vår pilotstudie visar att mjukvaruutvecklarna på Ajilon tycker att titlar är oviktigt. Medan det utifrån pilotstudien är svårt att veta med säkerhet vad de andra två grupperna anser om titlar. Vi kan dock se att övervägande delen av respondenterna, inom dessa två grupper, kryssat för att titlar skulle vara en mindre viktig motivationsfaktor. Detta tyder på att ingen av de tre respondentgrupperna tillhör den skara McClelland i sin motivationsteori menar har Maktbehov. Vi tolkar det istället som

att mjukvaruutvecklare anser att status uppnås genom att ha intressanta arbetsuppgifter. Detta skulle kunna bero på att de befinner sig allra högst upp i Maslows behovspyramid, eller Alderfers motsvarighet, på den självförverkligande nivån. Detta motsägs dessvärre av att även de arbetssökande uppger samma åsikt, vilket de inte borde göra, eftersom vissa av dem inte ens är färdiga med sin utbildning. Den stora samstämmigheten, i faktorn titlar, skulle kunna bero på något nationellt fenomen. Men då detta ligger utanför denna uppsats syfte, nöjer vi oss med att konstatera att titlar är betydelselöst för mjukvaruutvecklare och föreslår vidare forskning i detta fenomen.

De personalansvariga på båda företagen är samstämmiga om åsikten att de inte tror att titlar är av någon betydelse för mjukvaruutvecklarna, vilket även överensstämmer den åsikt de deltagande mjukvaruutvecklarna gav uttryck för.

Lojalitet mot de anställda

Mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson anser att lojalitet från företagets sida gentemot deras anställda är mycket viktigt för dem. De skulle värdera vetskapen om att företaget tar ansvar för och hjälper sina anställda då problem uppstår, även om problemen skulle vara av privatkaraktär, det vill säga att de visar medkänsla. En av mjukvaruutvecklarna skulle överväga att byta anställning, om det visade sig att företaget inte var lojalt mot sina anställda. En annan menar att det finns gränser för hur mycket ett företag ska hjälpa till. Empirin pekar här på att det finns behov av att företaget tillhandahåller en form av trygghet åt sina anställda, i form av visad lojalitet. Detta stämmer överens med Hertzbergs tvåfaktorteori. Hertzberg menar att trygghet i arbetet är en hygienfaktor, alltså en faktor som kan ge upphov till otilfredsställelse men inte generera någon tillfredsställelse eller inre motivation. Även mjukvaruutvecklarna på Ajilon anser att det är viktigt att ett företag är lojalt och visar medkänsla mot sina anställda, att de inte enbart tänker på att tjäna pengar. De säger att de hade bytt anställning om de inte ansåg att ett företag hade uppfyllt lojalitetskravet.

De arbetssökande anser också att lojalitet är mycket viktigt och att detta mycket väl hade kunnat avgöra ett beslut om anställning. Lojaliteten innebär trygghet för dem. En av de arbetssökande hade dock en avvikande åsikt. Han ansåg inte att lojalitet skulle påverka hans beslut om anställning, men att han ändå uppskattar om ett företag uppvisar

lojalitet mot de anställda. Däremot är förhållandet det omvända gällande behovet av att företag visar medkänsla mot sina anställda i privata situationer. Endast en anser att detta är viktigt och att det hade påverkat hans beslut om anställning. De övriga anser att ett företag inte behöver visa medkänsla i privata situationer, på grund av att de anser att företaget i första hand måste tänka på sin egen överlevnad. De anser däremot ändå att det är bra om företaget visar viss medkänsla.

Det verkar, bland alla deltagande mjukvaruutvecklare, vara ett någorlunda gemensamt drag att faktorn lojalitet ses som en sorts trygghetsförsäkring. Detta gäller även faktorn medkänsla, även om de yngre deltagarna inte delar denna åsikt. Lojalitet och medkänsla är något alla vill ha, annars upplever de detta som otillfredsställande, men det skänker ingen tillfredsställelse när de har det. Detta överensstämmer med Hertzbergs motivationsteori och dennes definition av en Hygienfaktor. En möjlig orsak till att de upplever lojalitet som viktig och att de ser lojalitet som trygghet, kan vara att de ser utebliven lojalitet som ett hot mot den position/nivå de lyckats uppnå i Maslows behovsteori (och Alderfers ERG-teori). Förklarande exempel:

Ett företag tillämpar inte lojalitet mot sina anställda. Om en individ då drabbas av något som påverkar dennes förmåga att sköta sina arbetsuppgifter fullt ut, skulle detta kunna innebära att denne individ förlorar sin anställning. Detta för med sig både ekonomiska och sociala komplikationer för individen. Har eventuellt inte råd med boende eller ordentligt med mat. Detta innebär att individen trillar ner, från att kanske befunnit sig allra högst upp i Maslows behovspyramid, till en av de två lägsta nivåerna (Fysiologiska behov och Trygghetsbehov). Hela hans/hennes existens hotas.

De personalansvariga på både Sony Ericsson och på Ajilon var överens om att lojalitet (och även visad medkänsla i privata situationer) var något som mjukvaruutvecklare anser vara viktigt. Företagens syn på lojalitet stämmer överens med de deltagande mjukvaruutvecklarnas syn, där lojalitet ses som en sorts trygghet.

5.4 Yttre motivation

Geografiskt läge

De allra flesta respondenterna, både på Sony Ericsson och bland de arbetssökande, anser sig inte vara villiga att flytta för att ta en anställning, i varje fall inte under nuvarande högkonjunktur. Ingen av respondenterna är intresserade av en anställning om denna skulle innebära alltför stora pendlingsavstånd. Orsaken till att de inte vill flytta eller pendla långt anges vara sociala relationer. Med sociala relationer menar vi familj, umgängeskrets, tillgången till nöjesliv etc. Maslows behovsteori består av fem olika behovsnivåer och en behovsnivå ska vara tillgodosedd innan nästa nivå eftersträvas. Enligt Maslows behovsteori borde detta innebära att respondenterna befinner sig minst på den tredje nivån (Sociala behov) i Behovspyramiden eller däröver. De två lägsta nivåerna (Fysiologiska behov, Trygghetsbehov) handlar om att tillfredsställa basala behov, som att kunna äta och bo någonstans, utan att riskera att skadas eller dö. Om respondenterna befunnit sig på dessa, de två lägsta nivåerna, skulle inte en flytt eller långa pendlingsavstånd ses som något hinder, på grund av att människan då är tvungen att säkerställa sin överlevnad.

Intressant är det faktum att de arbetssökande befinner sig ovanför de två lägsta nivåerna. Detta betyder antingen att de anser att de får sina fysiologiska behov och trygghetsbehov tillgodosedda genom att vara bosatta nära sin nuvarande sociala umgängeskrets, eller att de helt hoppat över dessa nivåer och siktar in sig på de högre nivåerna direkt. Om den första av de alternativa förklaringarna är den rätta innebär det att den stödjer Maslows behovsteori. Om den andra förklaringen däremot skulle vara den korrekta, innebär det att det finns brister i Maslows behovsteori.

Att det finns brister i Maslows behovsteori stöds av Alderfers ERG-teori. Denna teori, är till skillnad från Maslows behovsteori, indelad i tre steg; Maslows *fysiologiska behov* och *trygghetsbehov* motsvaras av Alderfers *Existensbehov*, *Sociala behov* motsvaras av *Relationsbehov*, och *Uppskattning och Självförverkligande* motsvaras av *Utvecklingsbehov*. Alderfers ERG-teori menar, till skillnad från Maslows behovsteori,

att en individs behov på en nivå inte nödvändigtvis måste vara tillfredställt för att individen ska börja eftersträva ett behov på en högre nivå och att det kan finnas flera behov som samtidigt motiverar individen. Detta skulle kunna ge förklaringen till att de arbetssökande individerna i denna undersökning befinner sig högre upp i behovsnivån (gällande geografiskt läge) än de borde, enligt Maslows teori, om deras basala behov inte är tillgodosedda.

Då de arbetssökande utbildar sig till att bli mjukvaruutvecklare, får de en bild av hur det skulle kunna vara att arbeta som mjukvaruutvecklare. De skapar sig alltså subjektiva förväntningar, det vill säga om de tror att resultatet kommer motsvara arbetsinsatsen. I vårt fall är resultatet om själva *arbetet som mjukvaruutvecklare* motsvarar den arbetsinsats som *utbildningen till mjukvaruutvecklare* utgör. Vi menar här att det kan vara förväntningar, orsakade av studierna, som medför att individernas åsikter ligger på en nivå (relationsbehov) ovanför den nivå, där de rent fysiskt befinner sig. De anser sig redan mentalt tillhöra den yrkesverksamma gruppen och kan därför hoppa mellan olika behovsnivåer.

De respondenter som avvek från de generella åsikterna angående om de kunde tänka sig att flytta för att ta en anställning, gjorde detta för att de ansåg att de skulle kunna främja deras karriär.

Den arbetssökande, vars svar avvek från de andras, skulle få in en fot på arbetsmarknaden, inom sitt utbildningsområde och på så sätt få den erfarenhet som behövdes för att komma vidare i karriären. Den arbetssökandes angivna motivation för att välja att flytta stämmer överens med både Maslows och Alderfers teorier. Flytten skulle i hans fall kunna innebära en förbättrad trygghet, genom själva anställningen och att genom erfarenheten ge honom en bättre position inför framtida anställningar. Detta resonemang blir logiskt, även utifrån förväntningsteorin, eftersom det är den arbetssökandes höga subjektiva förväntningar som styr hans agerande. Han förväntar sig att denna uppoffring i framtiden ska ge honom ett acceptabelt resultat och är därför villig att göra en stor arbetsinsats.

För mjukvaruutvecklaren på Sony Ericsson skulle flytten accepteras om denna innebar att han fick intressantare arbetsuppgifter. Den viktigaste motivationsfaktorn av alla, för

denna individ, var arbetsuppgifterna. Detta borde innebära att han befinner sig långt upp i både Maslows behovsteori och Alderfers ERG-teori, troligen på nivå självförverkligande. Detta på grund av att vi menar att så är fallet om någon är villig att välja bort de flesta andra faktorer till förmån för att ha ett intressantare och roligare arbete. Enligt Hertzbergs tvåfaktorteori är motivation varken morot eller piska utan individens inre drivkraft som gör att en människa gör det denne stimuleras av. Vidare menar Hertzberg att pengar inte kan användas för att motivera en individ på längre sikt, för när lönen inte längre kan ökas försvinner motivationen. Detta kan vara en förklaring till att individen på Sony Ericsson kan tänka sig en flytt. Enligt den personalansvariga och alla respondenter har inte de anställda på Sony Ericsson speciellt höga löner eller stora löneökningar. Om denna individs lön inte rör sig uppåt tillräckligt mycket och tillräckligt ofta, finns det ingen motivationskraft kvar i lönen. Individen finner då istället motivation i arbetsuppgifterna, att de är intressanta och roliga. Om arbetsuppgifterna kan bli ännu intressantare genom en flytt, är det inte svårt att förstå att denna individ då kan tänka sig att flytta för att öka sin egen tillfredsställelse. Detta stämmer även överens med Alderfers ERG-teori som menar att ett tillfredsställt behov hos en individ, leder till att individen vill öka tillfredsställelsen, genom att tillfredsställa behovet ännu mer.

De personalansvarigas uppfattning, om hur det geografiska läget påverkar deras anställda eller arbetssökande i en anställningssituation, skiljer sig åt på de båda företagen. Den personalansvarige på Ajilon menar att det skiljer sig åt från individ till individ och att det inte är möjligt att generalisera. Den personalansvarige på Sony Ericsson anser dock inte att företagets geografiska läge är av vikt för deras anställda eller arbetssökande i en anställningssituation, eftersom människor är villiga att flytta och pendla längre sträckor för att få arbete i deras företag. Detta går stick i stäv med våra empiriska data. Våra mjukvaruutvecklare var inte intresserade av att pendla längre sträckor. Nästan alla respondenter ansåg sig vara ovilliga till att flytta, eftersom detta skulle innebära allt för stora sociala uppoffringar för dem.

Arbetstider

I empirin observerades det att arbetstiderna var viktiga för respondenterna, med undantag för de arbetssökande som ännu inte hade hunnit bilda familj. Arbetstiderna var

så pass viktiga att dessa kunde resultera i att en anställning sades upp eller ett anställningserbjudande nekades.

Mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson ansåg att det som var viktigt för dem var att få behålla de flexibla arbetstider de har, vilka möjliggör för dem att lämna och hämta barnen på förskola och att utföra ärenden även om de skulle behöva utföras på arbetstid. Detta innebär att arbetstiderna underlättar för de anställda. De får bättre tid till att sköta sina fysiologiska behov (barn), vilket ger trygghet. Dessutom ger de flexibla arbetstiderna en viss form av prestige. Detta genom att de anställda själva kan påverka hur deras dag ska se ut, vilket uppfattas som att de ges frihet under ansvar. Ansvar betyder att en människa är betrodd och om man är betrodd betyder det att man är någon speciell. Därav menar vi att det ger en viss form av prestige. Flexibla arbetstider blir även en form av självförverkligande, att ha frihet att kunna komma och gå som de vill eller behöver. De anställda kan förverkliga sig själva genom att de kan lägga upp sitt liv som de själva vill, odla sin egen livsstil. Med andra ord ger flexitiderna Sony Ericssons mjukvaruutvecklare en känsla av att befinna sig längst upp i både Maslows behovspyramid och Aldersfers motsvarighet.

På Ajilon anser de också att arbetstiderna är viktiga. De hade inte velat arbeta på sämre tider än kontorstider och hade inte lämnat en arbetsplats om arbetstiderna försämrats. Detta tolkar vi som att mjukvaruutvecklarna på Ajilon, i denna fråga, befinner sig på *behov av prestige-nivån* på Maslows behovspyramid. De skulle uppfatta sämre arbetstider som en prestigeförlust. Troligtvis hade en erbjuden förbättring kunnat ge dem skäl till att byta arbetsplats.

Endast en av de arbetssökande ansåg att arbetstider var viktigt, då på grund av att han har barn och familj att ta hänsyn till. Arbetstiderna är viktiga för honom eftersom tiderna bidrar till att skapa stabilitet och trygghet i hans familjeliv. Familjen är det som denna individ värderar högst av allt i sitt liv. Rätt tider tillfredställer, enligt Maslows behovspyramid, hans sociala behov och behov av trygghet. Om dessa behov inte uppfylls skulle hans familjeliv inte fungera. Därför är en anställning omöjlig för honom, om dessa behov inte uppfylls. De övriga arbetssökande, som är relativt unga och utan familj, ansåg inte att arbetstiderna påverkar deras beslut om anställning alls, åtminstone inte som deras liv såg ut för tillfället. En av dem påpekade dock att hon trodde att hon

skulle resonera annorlunda när hon hunnit bilda familj. Detta innebär att dessa relativt unga individer inte behöver tillfredsställa andra sociala behov än sina egna, då de saknar familj. Det sociala behov individerna med familj tillfredställer genom familjen, kan individerna utan familj eventuellt tillfredsställa genom sina arbetskolligor. Arbetsplatsen tillhandahåller då den sociala tryggheten som de andra individerna får genom familjen. Därigenom blir arbetstiderna oväsentliga för individerna utan familj. Arbetsplatsen tillfredställer deras sociala behov och behov av trygghet, på Maslows behovspyramid.

De personalsvarig på Sony Ericsson och på Ajilon har inte samma uppfattning om hur viktigt arbetstider är för de anställda. Sony Ericsson menar att mjukvaruutvecklarna uppfattar företagets flextider som en form av frihet, vilket gör arbetstiderna viktiga för undersökningens population. Ajilon menar att mjukvaruutvecklare måste ha förståelse för att deras arbetstider är anpassade till deras kunders önskemål, annars hade de inte sökt arbete som konsulter.

Fysisk arbetsmiljö

Gemensamt för alla respondenter, utom en, är att de anser att den fysiska arbetsmiljön saknar betydelse för deras beslut om anställning. Den avvikande åsikten stod en av de arbetssökande för, som absolut inte skulle kunna tänka sig att arbeta på en arbetsplats om inte den fysiska miljön var mycket bra. Respondenterna menar dock inte att den fysiska arbetsmiljön helt saknar betydelse. Den fysiska arbetsmiljön verkar för våra respondenter vara vad Hertzberg kallar en motivationsfaktor. Alltså, i detta fall, en god fysisk arbetsmiljö har förmåga att generera tillfredsställelse och inre motivation, men kan inte generera otillfredsställelse.

De båda personalansvariga på Sony Ericsson och Ajilon anser inte att den fysiska arbetsmiljön har någon betydelse för mjukvaruutvecklare vid ett beslut om anställning. Denna, deras gemensamma, åsikt överensstämmer också med mjukvaruutvecklarnas, som inte anser att den fysiska arbetsmiljön är viktig.

5.5 Jämförelse mellan företag

Det observerades inte några skillnader alls under kategorierna *Inre motivation*, *Instrumentell motivation* och *Interaktiv motivation*. I kategorin *Yttre motivation* observerades det skillnader mellan hur Sony Ericsson och Ajilon resonerade om två olika faktorer. Den första faktorn är Geografiskt läge. Vi menar att skillnaden mellan företagens olika tolkningar av faktorn Geografiskt läge inte har någon verklig betydelse. Detta eftersom de båda företagen, enligt oss, totalt verkar ha underskattat denna faktors betydelse för mjukvaruutvecklarna (se även förklaringen under nästa rubrik, där faktorn Geografiskt läge beskrivs ur perspektivet - Skillnad mellan företag och mjukvaruutvecklare). Den andra faktorn som skiljer sig åt under *Yttre faktorer* är arbetstider. Den enda tolkning vi anser oss kunna göra av olikheten mellan företagens sätt att resonera, är att skillnaderna kan vara beroende på verksamheternas olika förutsättningar.

5.6 Jämförelse mellan företag och mjukvaruutvecklarna (inkl. arbetssökande)

I kategorin *inre motivation* observerades det en liten skillnad mellan företagens och vissa av mjukvaruutvecklarnas sätt att resonera om faktorn Arbetsuppgifter. Företagen ansåg att arbetsuppgifter var den viktigaste faktorn för mjukvaruutvecklare, vilket stämmer för alla deltagarna i undersökningen, utom de något yngre individerna som är arbetssökande och i slutet på sin utbildning inom mjukvaruutveckling. Dessa individer rangordnar istället arbetsklimat som det viktigaste för dem. Under kategorin *Instrumentell motivation* observerades det en skillnad mellan företagen och mjukvaruutvecklarnas sätt att resonera om faktorn Lön. Skillnaden består i att företagen tillskriver lönefaktorn en mycket högre betydelse för mjukvaruutvecklare, än den betydelse som de deltagande mjukvaruutvecklarna och arbetssökande ger faktorn. De väljer hellre ett bra arbetsklimat eller roliga stimulerande arbetsuppgifter istället för en högre lön. Under kategorin *Interaktiv motivation* observerades det inga skillnader alls, bland kategorins faktorer. Däremot observerades det under kategorin *Yttre faktorer* skillnader i hur företagen och mjukvaruutvecklarna resonerade om två faktorer. Den

första faktorn är det geografiska läget. Sony Ericsson anser att det geografiska läget inte har någon betydelse alls, för ett så attraktivt företag som Sony Ericsson. Ajilon anser att det inte går att generalisera om hur individerna resonerar om det geografiska läget. Dessa två resonemang får i princip inget stöd av vår empiri, som nästan entydigt pekar på att de deltagande, oavsett grupptillhörighet, inte kan tänka sig att flytta eller pendla längre sträckor för att få ett arbete. Om en flytt ska övervägas krävs det att arbetsuppgifterna i kombination med arbetsklimat och lön, ska vara mycket bättre än på deras nuvarande arbete. Orsaken till att de inte vill flytta är att detta innebär att de riskerar alla uppbyggda sociala relationer på hemorten. Den andra faktorn som skiljer sig åt under *Yttre faktorer* är Arbetstider. Denna skillnad är mer en nyansskillnad. Sony Ericsson verkar ha tolkat mjukvaruutvecklarnas behov av arbetstider, på ett sätt som stämmer bättre överens med majoriteten av deltagarnas åsikter. Den tolkning Ajilon gör stämmer bättre överens med de arbetssökandes utan familj. Orsaken kan bero på att de kanske väljer att rekrytera helt olika kategorier av människor på de olika företagen. Därför menar vi inte att det går att göra några allt för långtgående tolkningar av denna skillnad.

Jämförelse mellan djupintervju och pilotstudie

När vi jämförde kodningsresultatet från pilotstudien med resultatet från djupintervjuerna fann vi att resultatet från de olika datainsamlingsmetoderna stämde någorlunda väl överens med varandra i de olika grupperna (Sony Ericsson, Ajilon och arbetssökande). Därigenom har sannolikheten för felaktigheter i vår tolkning av det insamlade materialet minskat. Då avsikten med pilotstudien enbart var att vi skulle ges möjlighet att kunna kontrollera trovärdigheten till vårt insamlade material och vår tolkning av den, anser vi att pilotstudien spelat ut sin fortsatta roll i detta arbete. Resultatet kommer därför inte att användas vidare i de kommande kapitlen, *Slutsats* och *Slutdiskussion*.

6 Slutsats

6.1 Inre motivation

Arbetsuppgifter

Arbetsuppgifter är den absolut viktigaste faktorn för mjukvaruutvecklarna som deltog i denna undersökning, om vi bortser ifrån att de arbetssökande deltagarna. De arbetssökande, som är något yngre än mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson, ansåg att arbetsklimatet var det viktigaste för dem. De personalansvariga, på de båda företagen, anser att arbetsuppgifterna är den viktigaste motivationsfaktorn, vilket innebär att de har uppfattat de individer som har arbete korrekt. De kan däremot få svårigheter att rekrytera i förlängningen, eftersom de inte har samma uppfattning som de arbetssökande.

Detta innebär att vi anser att om ett företag, som har för avsikt att rekrytera individer som har erfarenhet av mjukvaruutveckling, främst bör inrikta sig på att förbättra arbetsuppgifterna. Med förbättring menar vi att skapa mer varierande arbetsuppgifter, med så lite slentrianmässiga inslag som möjligt och ett friare upplägg av arbetsuppgifterna. Med friare upplägg menar vi att mjukvaruutvecklarna får möjlighet att påverka hur och när de ska utföra en arbetsuppgift. Mjukvaruutvecklarna på Sony Ericsson tyckte också att det var tillfredställande att kunna se människor använda de produkter de utvecklat, det vill säga i deras fall mobiltelefoner. Eftersom det är svårt för företag att ändra vilka produkter de ska tillverka och sälja, anser vi att de kan bortse från denna faktor. Företag ska förbättra sina arbetsuppgifter eftersom vi enligt vår analys kommer fram till att arbetsuppgifter är den viktigaste faktorn för att motivera dessa mjukvaruutvecklare till att byta anställning. Vilket beror på att arbetsuppgifterna har en viss inverkan på dessa mjukvaruutvecklarens känsla av frihet i arbetet och att variation ger dem högre stimulans i arbetet.

Vi anser att företag som huvudsakligen tänker inrikta sig på att rekrytera individer som tillhör den yngre generationen, och nyligen avslutat sin mjukvaruutbildning, bör inrikta

sin rekryteringsstrategi på att förbättra arbetsklimatet. Detta eftersom dessa arbetssökande anser att arbetsklimatet är en högre motivationsfaktor än arbetsuppgifter. Vi anar oss till att detta kan vara ett tecken på att ett systemskifte är på väg att ske. Med detta menar vi att den äldre generationens sätt att resonera, kring hur de föredrar att arbeta, eventuellt är på väg att försvinna. Den yngre generationens sätt att resonera skulle, enligt oss, medföra att företagens nuvarande syn på yrkesgruppens motivationsgrunder måste revideras. Eventuellt skulle det även kunna vara ett tecken att hela den yngre generationen resonerar på detta sätt, även utanför den yrkeskategori som vi undersökt. Vi anser dock att systemskiftet inte är en slutsats som vi med säkerhet kan påvisa, varken för vår yrkeskategori eller för hela den yngre generationen. Men vi anser att detta fynd är så pass intressant att vi rekommenderar vidare forskning inom detta fält, för att utreda giltighet och generaliserbarhet i detta fenomen.

Arbetsklimat

Alla individer ansåg att arbetsklimatet var mycket viktigt för att trivas på en arbetsplats. Detta medför att de personalansvariga på de båda företagen uppfattat mjukvaruutvecklarna korrekt och kommer i detta avseende inte ha svårt att rekrytera lämplig arbetskraft. För alla individer, utom de yngre individerna (se mer om det under rubriken arbetsuppgifter i slutsatsen), sågs arbetsklimatet som den näst viktigaste motivationsfaktorn. Detta medför, enligt oss, att företag som vill vara framgångsrika i sin rekrytering måste prioritera denna faktor i sin rekryteringsstrategi. Detta menar vi kan ske genom att vara noga med att ge de anställda den uppskattning och den konstruktiva kritik som de har behov av. Men även att frekvent använda sig av olika former av gemenskapsfrämjande aktiviteter, för att främja ett gott arbetsklimat. Dessutom menar vi att det är troligt att detta också påverkar företaget produktivitet på ett positivt vis.

Delaktighet

Delaktighet i andras arbete är en motivationsfaktor som deltagarna i denna undersökning inte värderar som speciellt viktig. De personalansvariga på företagen har i det här fallet samma åsikt som varandra och mjukvaruutvecklarna. Däremot anser de flesta att det är viktigt att kunna göra sin röst hörd uppåt, åtminstone när de tycker att

detta är nödvändigt för att arbetet ska kunna fungera på ett tillfredsställande vis. De båda personalansvariga anser inte att detta är viktigt. En viss skillnad observerades dock i att den personalansvarige på Sony Ericsson tyckte det var relativt viktigt att mjukvaruutvecklarna kunde påverka de närmsta cheferna. Vi anser att företag måste bli bättre på att lyssna på sina anställda och deras åsikter, åtminstone om de ska lyckas skapa en attraktiv arbetsmiljö. Då de anställda inte bedömer delaktighet i andras arbete som speciellt viktigt, anser vi att företag endast behöver ge de anställda viss grundläggande information.

Trygghet

Trygghet verkar överlag vara en faktor som de deltagande i denna undersökning anser vara mycket viktigt. De personalansvariga har alltså samma uppfattning som övriga individer. Det finns dock anställda som påpekar att trygghet för en person är beroende av den konjunktur de befinner oss i, alltså hur lätt det är att skaffa sig en ny anställning, om personen i fråga, skulle råka bli arbetslös. Vi anser att orsaken till att de anställda på Sony Ericsson och Ajilon tycker att trygghet är viktigt, beror på att IT-branschen tidigare drabbats mycket hårt av den då rådande lågkonjunkturen i Sverige. Följden var en mycket hög arbetslöshet inom yrkesgruppen mjukvaruutvecklare, under en längre period. Den stora arbetslösheten skapade därigenom ett ökat behov av trygghet. Vi menar därför att trygghet till viss del verkar vara konjunktursberoende. Därför menar vi att detta troligtvis innebär att mjukvaruutvecklarna på de båda företagen kommer att ändra åsikt i frågan. Detta på grund av att de efter ett tag troligtvis kommer att känna sig mer trygga med de nya förhållande, som den nu rådande högkonjunkturen fört med sig. För de arbetssökande menar vi att det är naturligt att trygghet är viktigt, då de ännu inte tillfredställt detta behov genom att de ännu inte har någon fast anställning.

6.2 Instrumentell motivation

Lön och belöningssystem

Lön är en faktor som, enligt vår analys, inte verkar spela en allt för stor roll, är dock viktigt att betona att lönen inte är en betydelselös faktor. Detta eftersom de flesta av

undersökningens deltagare hellre väljer ett stimulerande arbetsklimat (vill ha roligt på arbetsplatsen) eller intressanta arbetsuppgifter, framför en hög lön. Intressant är att de personalansvariga, på de båda företagen, tycker att lön är en mycket viktig motivationsfaktor, vilket alltså inte stämmer överens med övriga individerna i undersökningen. De uppräknade motivationsfaktorerna, i föregående mening, innebär dock inte att deltagarna i denna undersökning accepterar vilken lön som helst. Detta eftersom de anser att lönen måste vara anpassad efter deras arbetsuppgifter. Lönesättningen ska också, enligt deltagarna, vara rättvis i förhållande till deras kolleger, för att de ska vilja stanna på arbetsplatsen. Men att de kan tänka sig att ha en något lägre lön om de i motprestation får intressantare arbetsuppgifter eller ett mer stimulerande arbetsklimat. Alltså måste lönen minst komma upp till en viss nivå, innan arbetsuppgifterna och arbetsklimatet får betydelse för deras beslut. Vi anser att, vår undersökning, pekar på att företag inte bör konkurrera med lön, dock bör lönesättningen vara rättvist utformad. Istället bör de, enligt oss, motivera de anställda genom att erbjuda intressanta arbetsuppgifter samt ett stimulerande arbetsklimat. Genom detta anser vi att företag kommer att kunna uppnå en position som marknadsledare inom rekrytering av mjukvaruutvecklare. Detta kommer att innebära att de kommer att kunna locka till sig den bästa arbetskraften. Genom att ett företag har den bästa arbetskraften, anser vi att de även kommer att kunna ha en möjlighet att bli ledare inom sitt marknadssegment.

Belöningsystem har enligt vår undersökning generellt sätt inte någon betydelse för de deltagande individerna. De personalansvariga tror inte att belöningsystem har någon betydelse för ett beslut om anställning. Därför anser vi att företag i rekryteringssyfte inte bör satsa på belöningsystem för att attrahera mjukvaruutvecklare. Däremot vill vi påpeka att vi inte menar att ett företag inte ska använda belöningsystem som styrmedel för att få de anställda att prestera bättre och att göra rätt saker.

Ökat ansvar och befordringsmöjligheter

Mjukvaruutvecklarna, de arbetssökande och de personalansvariga, i denna undersökning, ansåg att ökat ansvar var viktigt. Vidare anser de bland annat att utökade ansvarsområden innebär att få intressanta arbetsuppgifter, men också att det ökade ansvaret leder till att karriärmässiga fördelar. Därför menar vi att ökat ansvar är en

variant på att ge anställda variation i arbetet och att detta leder till ökad trivsel bland de anställda. Företaget bör därför, enligt oss, inte underskatta vikten av denna faktor, utan i stället använda sig av den som ett led i sin rekryteringsstrategi för att bli en attraktiv arbetsgivare.

Majoriteten av alla individer i denna undersökning, anser att befördringsmöjligheter är viktigt. Vi ser ingen större skillnad mellan vad de personalansvariga, på Sony Ericsson och Ajilon, tycker att befördringsmöjligheter har för inverkan på mjukvaruutvecklarna. De anser att faktorn kan vara relativt viktig. Möjligheten till befördring hade, trots att mjukvaruutvecklarna tycker faktorn är viktig, dock inte påverkat de deltagande till att byta anställning. Vi anser att företag ändå bör satsa på att erbjuda befördringsmöjligheter, då detta ger högre motivation än om det inte erbjuds. Det är dock inget måste för att lyckas rekrytera och behålla personal.

Vidareutbildning

Mjukvaruutvecklare på de båda företagen samt de personalansvariga, i denna undersökning, anser att det är viktigt att få vidareutbildning. Mjukvaruutvecklarna anser att de skulle lämna sin anställning, om inte företaget åtminstone bistod med utbildning så att de är rustade för att klara av sina arbetsuppgifter. De arbetssökande anser att vidareutbildning förvisso är viktigt, men att det inte skulle vara avgörande för deras beslut om anställning. Orsaken de arbetssökande uppger till att vidareutbildning är viktigt, är att de menar att utbildningen kan leda till nya och intressanta arbetsuppgifter. Vi anser därför att ett företag kan och bör erbjuda vidareutbildning till sina anställda, då utbildningen utgör en form av motivation. Både motivation för de anställda till att prestera bättre och motivation genom att vidareutbildningen ger den anställde förhoppningen om att i framtiden få en bättre tjänst.

6.3 Interaktiv motivation

Identifikation

Deltagarna på de båda företagen anser att de helst vill kunna identifiera sig med ett företags värderingar och moral, men menar samtidigt att det skulle krävas rätt stora skillnader för att det skulle kunna få dem att byta anställning på grund av detta. Majoriteten av de arbetssökande anser inte att det är viktigt att kunna identifiera sig med ett företag och att deras beslut om att ta en anställning därför inte skulle påverkas alls av detta. Detta anser vi bero på det faktum att ingen av dem har en anställning. Om en individ inte har en anställning innebär detta, enligt oss, att de inte heller har den trygghet en anställning ger dem. Vi menar att dessa individer först måste uppnå trygghet i sin tillvaro, innan de kan börja unna sig att tycka att värderingar och moral är viktigt för dem. Därför anser vi att ett företag, när företaget vill rekrytera arbetssökande som är nyutexaminerade, förvisso inte, enligt denna slutsats, behöver bry sig om värderingar och moraliska aspekter. Men att detta skulle, om en sådan strategi genomfördes, innebära att företaget skulle stöta sig med övriga deltagare, som redan har arbete (dessutom skulle detta agerande troligen leda till 'bad will' för företaget i övriga samhället). Vanligen vill företag att de anställda ska dela företagets värderingar och moral, för att de bättre ska kunna representera företaget. Vid en högkonjunktur, då det råder brist på arbetskraft, anser vi, inte att företag kan unna sig att enbart anställa individer som har samma värderingar som företaget.

En starkt övervägande majoritet av deltagare i denna undersökning anser att titlar är totalt oväsentligt för dem. Ett företag bör därför inte, enligt oss, använda titlar som en motivationsfaktor i sin rekryteringsstrategi. Det kan dock vara viktigt för ett företags kunder eller leverantörer att genom titlar veta vem de ska tala med och vem som har befogenhet att fatta beslut i olika situationer.

Lojalitet

Alla deltagarna i undersökningen anser att lojalitet är av mycket stor betydelse för dem då de tar ett beslut om att ta en anställning. Orsaken till detta är att de i viss mån likställer lojalitet med en form av trygghet. Därför anser vi att det är av stor betydelse att företag är lojala och ställer upp för sina anställda i olika situationer, även om situationen skulle vara av privat karaktär. Detta på grund av att vi anser att detta kommer att ge de anställda en stark känsla av trygghet. I sin tur, menar vi, att detta kommer att leda till att företaget upplevs som en attraktiv arbetsplats, vilket leder till att företaget får lättare för att rekrytera den personal de är i behov av.

6.4 Yttre motivation

Geografiskt läge

En stor majoritet av mjukvaruutvecklarna kan inte tänka sig att flytta för att få ett arbete, varken för ett nytt arbete eller för att behålla sitt gamla med eller utan nya arbetsuppgifter. Den enda observerade orsaken till att en flytt skulle komma ifråga var att flytten skulle leda till intressantare arbetsuppgifter. Därför anser vi att de företag som vill att personal ska kunna tänka sig att flytta för att ta anställning på ett företag, bör satsa på att göra arbetsuppgifterna mer intressanta för sina potentiella anställningsobjekt.

Ingen av respondenterna kan tänka sig att pendla några längre sträckor till arbetet, då detta minskar deras egen fritid. Detta menar vi bör fungera som en signal för företag som vill ligga ett steg före andra företag i sin rekryteringsprocess. Företagen bör om möjligt etablera sig på ett geografiskt läge, där det finns goda bostadsmöjligheter till de anställda och goda möjligheter till utbyggnad av bostäder i framtiden.

Arbetstider

Det observerades två olika huvudgrupper med olika synsätt på arbetstider i empirin. Den ena gruppen stod de för som inte ännu hunnit bilda familj och den andra gruppen

stod de för som hade bildat familj. De som redan bildat familj, oavsett grupptillhörighet, vill helst arbeta vanliga kontorstider eller en flexibel variant på kontorstider. De som har arbete, men inte familj, ville förbättra eller behålla de arbetstider de redan har. De arbetssökande utan familj, kan tänka sig vilka arbetstider som helst, åtminstone fram till att de bildat familj. Gemensamt för båda huvudgrupperna verkar vara att de inte vill ha sämre arbetstider än de redan har. Vid all rekrytering som riktas mot dessa grupper, bör det därför vara av största vikt att försöka anpassa arbetstiderna efter de sökandes och deras familjers behov. De arbetssökande utan familj och/eller arbete verkar inte ha något emot att arbeta på vilka arbetstider som helst. Därför anser vi att företag inte behöver tänka på att erbjuda attraktiva arbetstider till denna grupp.

Fysisk arbetsmiljö

Den fysiska arbetsmiljön har enligt denna undersökning ingen betydelse för vilket beslut en arbetssökande tar vid ett anställningserbjudande. Därför anser vi att denna faktor kan prioriteras lägre, till förmån för andra faktorer som är av större vikt för mjukvaruutvecklarna. Vi betonar dock att vi, med lågprioritering, inte menar att denna faktor är irrelevant och ska tas bort. Istället menar vi att företag vid akut brist på mjukvaruutvecklare bör koncentrera sig på de andra faktorerna, tills de har rättat till eventuella brister, innan de återigen börjar satsa på den fysiska arbetsmiljön.

6.5 Jämförelse mellan företagen och de olika urvalsgrupperna

Slutsatsen vi drar av jämförelsen av företag mot mjukvaruutvecklare (inkl. arbetssökande), är att de båda företagen verkar underskatta hur stor betydelse mjukvaruutvecklarna anser att ett företags geografiska läge har. Vid en högkonjunktur, då det är brist på arbetskraft, kan arbetskraften välja och vraka mellan olika arbetserbjudande. Om en mjukvaruutvecklare kan få ett arbete på hemorten, eller relativt nära, varför skulle denne då välja att arbeta på en annan ort. För att företagen ska kunna konkurrera om arbetskraften, under de ändrade villkoren i branschen. Anser vi att företagen måste hålla sig uppdaterade och välinformerade, om vad som kan motivera de knappa resurserna (mjukvaruutvecklarna) till att migrera, trots att de

föredrar att inte välja detta alternativ. Det som krävs är kanske att företag väljer att ta nya grepp och inte är rädda för okonventionella lösningar.

En annan slutsats vi drar av jämförelsen mellan företag och mjukvaruutvecklare (inkl. arbetssökande), är att företagen överskattade den betydelse som lön utgör för mjukvaruutvecklare. Denna yrkesgrupp verkar föredra att arbeta på arbetsplatser med ett gott arbetsklimat och med varierande arbetsuppgifter. Vi anser därför att företagen borde försöka satsa mer pengar på att förbättra dessa två faktorer på arbetsplatserna, istället för att försöka erbjuda högre löner som ett led i rekryteringsarbetet. Till exempel skulle företaget, under den del av anställningsintervjun där lönen avhandlas, kunna erbjuda de anställda en årlig pott, som de anställda kan använda till att förbättra sitt arbetsklimat eller sina arbetsuppgifter. Detta givetvis i samarbete med övrig personal och företaget.

En slutsats vi drar av jämförelserna mellan de olika grupperna är att företagen verkar vara uniforma i sitt sätt att tänka och resonera. Det var inte så mycket som skiljde sig åt, mellan de båda företagen, som vi misstänkte att det skulle göra. Vi upplever detta som att det skulle finnas en möjlighet för att företagets personalpolitik eller personalstrategi stöpts i samma form. Med detta menar vi, att företagen kanske allt för mycket väljer att anställa personal, som gått samma utbildningar, läst samma teorier och därigenom fått samma bild av hur ett företag och dess personalstrategier ska vara utformade. Det kanske finns för lite nytänkande inom dessa företag. Om ett företag vill bli bäst på att rekrytera, kanske det inte räcker med att göra som alla andra. Framför allt inte när tillgången på rätt utbildad personal minskar. Ett företag som vågar sticka ut näsan och göra något annorlunda, kan vara det företag som lyckas bäst med sitt rekryterande. Om alla företag är alltför lika, erbjuder personalen samma saker och betar sig på samma sätt. Vad är det då som lockar? Varför inte stanna kvar i tryggheten, när det ändå är så lite som skiljer företagen åt. Vi menar därför att företagen kanske skulle överväga att nyanställa personal till sina personalavdelningar (och andra avdelningar). Dessa bör då, enligt oss, ha utbildningar som inte är inriktade mot de gängse utbildningarna (typ företagsekonomi eller P/A). Genom detta förfaringssätt menar vi att de kommer att kunna angripa rekryteringsproblematiken med nya, kreativa och förhoppningsvis mer framgångsrika metoder. Metoder som leder till att våra mjukvaruutvecklare får den motivation de efterfrågar.

6.6 Sammanfattning

- Företag bör anpassa sin rekryteringsstrategi efter nedanstående punkter, för att på så sätt bli mer konkurrenskraftiga på att rekrytera och behålla mjukvaruutvecklare än andra företag i branschen.
- Företag menar vi att skapa mer varierande arbetsuppgifter, med så lite slentrianmässiga inslag som möjligt och ett friare upplägg av arbetsuppgifterna.
- Företag ska vara noga med att ge de anställda den uppskattning och den konstruktiva kritik som de har behov av, men även frekvent använda sig av olika former av gemenskapsfrämjande aktiviteter.
- Då de anställda inte bedömer delaktighet i andras arbete som speciellt viktigt, anser vi att företag endast behöver ge de anställda viss grundläggande information.
- Vi anser att, vår undersökning, pekar på att företag inte bör konkurrera med lön, dock bör lönesättningen vara rättvist utformad.
- Vi anser att företag ändå bör satsa på att erbjuda befordringsmöjligheter, då detta ger högre motivation än om det inte erbjuds.
- Vi anser att ett företag ska erbjuda vidareutbildning till sina anställda, då utbildningen både ger motivation för de anställda till att prestera bättre och motivation genom de anställda har en förhoppning om att i framtiden få en bättre tjänst.
- Vi anser att ett företag, när företaget vill rekrytera arbetssökande som är nyutexaminerade, inte, ur ett rekryteringsperspektiv, behöver bry sig om värderingar och moraliska aspekter

- Ett företag bör inte, enligt oss, använda titlar som en motivationsfaktor i sin rekryteringsstrategi.
- Företag bör vara lojala mot sina anställda då det leder till att företaget upplevs som en attraktiv arbetsplats.
- Företag bör om möjligt etablera sig på ett geografiskt läge, där det finns goda bostadsmöjligheter till de anställda och goda möjligheter till utbyggnad av bostäder i framtiden.
- Företag som vill rekrytera äldre individer med familj bör anpassa arbetstiderna så att det passar deras behov. Om företaget vill rekrytera yngre individer behöver inte anpassa arbetstiderna på samma sätt.
- Företag bör prioritera den fysiska arbetsmiljön lägre än de andra faktorerna.

7 Slutdiskussion

Vi anser att om ett företag utgår ifrån ovanstående slutsatser och försöker att anpassa sin rekryteringsstrategi efter dessa, kommer företaget bli mer konkurrenskraftigt på rekryteringsområdet än andra företag i branschen. Vi betonar dock att denna studie baserats på en kvalitativ studie, vilket innebär att resultatet inte blir generaliserbart, som fallet vore om undersökningen varit av kvantitativ karaktär. Det är därför även viktigt att företaget anpassar slutsatserna till det egna företaget och deras rekryterings- och personalstrategi, då vi menar att det inte är självklart att slutsatserna är tillämpbara på alla företag inom denna bransch. Genom att använda de slutsatser vi kommit fram till, om de olika motivationsfaktorerna, är vår förhoppning att företag ska lyckas skapa sig en personalstrategi som gör att de kan attrahera och behålla den mest attraktiva arbetskraften. Denna personalstrategi gör att det skapas en inlåsningseffekt där personalen inte vill lämna företaget samt att de som befinner sig utanför företagets portar, eftertraktar att få en anställning.

Vi har inte funnit någonting, i personal- och rekryteringsväg, i vår jämförelse av de två företagen som skulle kunna ge en förklaring till att Sony Ericsson är en populärare arbetsplats än Ajilon. Tvärt om, anser vi, att vi funnit belägg för att företagens sätt att resonera runt rekrytering och vad som kan motivera mjukvaruutvecklare till en anställning, näst inpå är uniform med varandra. Detta skulle i och för sig kunna vara en orsak till att Ajilons popularitet är mindre än Sony Ericssons. Då vi menar att om företagens personalpolitik är mer eller mindre identisk, så är det, enligt oss, uppenbart att ett större och mer välkänt företag bör vara det som är populärast. Dessutom har Sony Ericsson produkter som de flesta människor i Sverige känner till, till skillnad från Ajilon som inte har några egna produkter, utan tillhandahåller tjänster till företag som Sony Ericsson.

Företag måste bli bättre på att ta reda på vad det är motiverar de mjukvaruutvecklare de är i behov av. Åtminstone om de ska lyckas bli ett framgångsrikt företag på rekryteringsområdet. Vi anser att företagen bör överväga om de borde anställa lite ny personal till sina personalavdelningar, utan de gängse typerna av utbildning (typ företagsekonomi eller P/A). På så sätt menar vi att de kan få in nya, kreativa idéer som förhoppningsvis leder till mer framgångsrika metoder för rekryteringsproblematiken. Vi

anser även att företagen bör försöka utreda vad som kan få mjukvaruutvecklare till att vara villiga att flytta, trots att de föredrar motsatsen. Ju större arbetsbristen är, desto viktigare menar vi att detta blir. Företag bör även välja att satsa pengar på att förbättra arbetsklimat och att skapa varierande arbetsuppgifter. Framför allt eftersom mjukvaruutvecklarna själva menar att dessa två faktorer är viktigare än en hög lön.

Avslutningsvis menar vi att ett företags mål skulle kunna vara att skapa en arbetsplats som de anställda upplever som ett äventyr. Detta menar vi skulle vara den ultimata motivationen för våra mjukvaruutvecklare. Då hade alla velat ta en anställning och ingen hade velat sluta. Om detta mål är en utopi återstår att se.

Referenslista

Böcker

Aaker, D., A., (1996) *Building strong brands*. London: Simon & Schuster. ISBN 0-7432-3213-5.

Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (1996). *Organisation – Att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber-Hermods AB. ISBN 91-23-01761-9.

Alvesson, M. och Kärreman, D. (2007) "Motivation i organisationer", i Alvesson, M. och Sveningsson, S. (reds.) *Organisation och Ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund, Studentlitteratur

Eriksson, L T., Wiedersheim-Paul, F (1997) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö, Liber Ekonomi

Herzberg, F., Mausner. B., & Snyderman, B., B., (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Herzberg, F., (1967) *Work and the nature of man*. Cleveland & New York: The world publishing company.

Holme, I M., Solvang, B K (1997) *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur

Jacobsen, D i. (2002) *Vad, hur och varför? : Om metodval I företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Studentlitteratur

Kapferer, J., N., (1997) *Strategic brand management*. London: Kogan Page.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-03327-3.

Larsson, A., (2005) *Från ledarskap till vinst – med ett förbättrat humankapital*. Lund: KFS

Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund, Studentlitteratur

Maslow, A., H., (1970) *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Murnighan, J., K., (1993) *Social psychology in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Müllern, T., Elofsson, A., (2006) *Den karismatiska chefen*. Danmark: Studentlitteratur.

Rienecker, L., & Jørgensen, P. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Samfunds litteratur.

Tamm, M. (2002). *Psykologi – Om varför vi tänker, känner och handlar som vi gör*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 91-44-04120-9

Varey, R., J., (2002) *Marketing communication*. London: Routledge. ISBN 0-415-23040-3.

Yin, R. (2003) *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Kalifornien., Sage Publications

Artiklar

Affärsvärlden (2004) nr 50, *Överdriven tro på it-branschens tillväxt*, ISSN 0345-3766

Personal och ledarskap (2002) nr 10, *Upp som en sol, ner som en pannkaka*, ISSN 1104-6600

Israelsson T, Pärlemo L & Tydén H (2006) *Var finns jobben 2006?* Arbetsmarknadsstyrelsen, ISSN 1401-0844

Konsultguiden (2006) Affärsvärlden, ISSN 1403-0349, ISBN 91-85804-92-4

Internet

Stockholm City (2006-02-22) *IT-branschen het igen*,
http://www.city.se/ArticlePages/200602/22/20060222131312_City541/20060222131312_City541.dbp.asp (2006-11-17).

Fältström, M. IDG AB (2007). IT branschen, *Gott om jobb för rätt person*.
http://itbranschen.idg.se/ArticlePages/200411/17/20041117171325_ITB114/20041117171325_ITB114.dbp.asp (2007-01-07).

Dyhre, A., & Götenstedt, P. *Företagsbarometern* (2006-03-31). Sony Ericsson tar dubbelt guld som den mest attraktiva arbetsgivaren.
http://www.universum.se/Pressrelease_F%C3%B6retagsBarometern_2006.pdf (2006-11-21).

Rönnbäck, J. di.se (2005-04-14). *Sony Ericsson vinner studenternas hjärtan i raketfart*.
[http://www.universumeurope.com/files/Dagens%20Industri_140405_Sony%20Ericsson%20wins%20the%20students'%20heart%20in%20high%20speed%20\(Swedish\).pdf](http://www.universumeurope.com/files/Dagens%20Industri_140405_Sony%20Ericsson%20wins%20the%20students'%20heart%20in%20high%20speed%20(Swedish).pdf) (2007-01-08).

Sony Ericsson Mobile Communications AB. Verksamhetside.
<http://www.sonyericsson.com/spg.jsp?cc=se&lc=sv&ver=4000&template=pc1&zone=pc&lm=pc1> (2007-01-07).

Ajilon. Historik. http://www.ajilon.se/default.asp?V_ITEM_ID=138 (2007-01-11).

Bilaga 1 – Frågor som har använts vid våra djupintervjuer

Dessa Intervjufrågor har anpassats, så att de har fungerat vid alla våra intervjuer. Vid intervjuer med mjukvaruutvecklare på Sony Ericsson och Ajilon har frågorna modifierats så att de svarar på om de hade kunnat tänka sig att byta anställning på grund av en motivationsfaktor. I fallet med de arbetssökande har frågorna anpassats så att de svarat på om de kunnat tänka sig att ta en anställning eller inte. Då vi hållit intervjuer med de personalansvariga på de båda företagen, har frågorna modifierats så att de svarat på hur de tror att mjukvaruutvecklarna tänker vid beslut om en anställning.

Generella frågor

1. Kan avsaknaden av några motivationsfaktorer på en arbetsplats vara avgörande för om du börjar söka nytt arbete?
 - Vilka faktorer? - Varför?
2. Om du blir erbjuden ett nytt arbete:
 - Vad skulle få dig att ta den nya anställningen?
 - Vad anser du vara avgörande för om du stannar kvar på din arbetsplats?
3. Var det samma motivationsfaktorer som var viktiga när du sökte arbete som arbetslös, eller kom från ett annat företag, som nu då du har denna anställning?
 - När var du senast arbetslös, eller bytte anställning?
4. Hur ser din idealbild av en arbetsplats ut?
 - Vilken typ av arbetsplats skulle du helst vilja arbeta på?

Inre motivation

5. På vilket sätt anser du att intressanta arbetsuppgifter, eller inte intressanta arbetsuppgifter, påverkar ditt beslut om anställning?①
 - Vad anser du om dina nuvarande arbetsuppgifter?
 - Händer det att du ibland utför enklare arbetsuppgifter som någon annan som är längre ner i hierarkin kunde ha gjort, på grund av att du anser det är ok för att du arbetar på Sony Ericsson? (Hög status)
 - Finns det någon arbetsuppgift som du absolut inte vill utföra, men gör det för att du är tvungen? Hur känner du inför detta? (Herzberg)
6. Hur anser du att arbetsklimatet på en arbetsplats påverkar ditt beslut om anställning? Alltså den fysiska miljön och arbetsklimatet för och bland de anställda

- Hur är arbetsklimatet på din arbetsplats?
 - Varför är det viktigt/inte viktigt med gemenskapsfrämjande aktiviteter?
 - Har ni gemenskapsfrämjande aktiviteter (Kick-Off etc)?
 - Att få uppskattning när du gjort något bra, hur inverkar detta på ditt beslut om anställning?
 - Är det viktigt att få uppskattning när du gör något bra?
 - Känner du att företaget uppskattar när du gjort något bra?
 - Är det viktigt för dig att ha trevliga arbetskamrater?
 - Varför är det viktigt?
 - Tycker du att du har trevliga arbetskamrater?
7. På vilket vis påverkar delaktighet i företaget ditt beslut om anställning?
- Är det viktigt att känna sig delaktig i andras arbete?
 - Känner du dig delaktig i andras arbete?
 - Hur anser du att dina möjligheter att göra din röst hörd uppåt i organisationen, både om cheferna är tillgängliga vid behov och har viljan att lyssna, påverkar beslutet om anställning?
 - Tycker du att dina chefer lyssnar på dig och känner du att du kan få tag i dem när du behöver det?
 - Om du har möjlighet att vara delaktig i beslutsfattande på företaget, hur påverkar det ditt beslut om att ta en anställning?
8. Hur påverkas ditt beslut om anställning av trygghet? (Vet vad du har, kan aldrig veta vad du får!)
- Känner du dig trygg på din arbetsplats? (till exempel att företaget inte har några planer på att göra sig av med dig?)

Instrumentell motivation

9. Hur påverkar lön och olika former av belöningsystem ditt beslut om anställning?
- Tycker du att du har en tillräckligt bra lön, som motsvarar de arbetsuppgifter du har?
 - Är det viktigt för dig att ha en bra lön?
 - Tycker du att du har bra löneförmåner?
 - Vad har du för löneförmåner?
 - Varför är det viktigt eller inte viktigt att ha bra löneförmåner?
 - Erbjuds det någon form av delägarskap i företaget?
 - Hur anser du att ditt beslut om anställning skulle påverkas av möjlighet till delägarskap i företaget (till exempel optioner)?
10. Hur påverkas ditt beslut om anställning av möjligheter till ett (successivt) ökat ansvar i företaget?
- Anser du att du ges ökat ansvar på ditt företag?
11. På vilket sätt anser du att befodringsmöjligheter och möjlighet till vidareutbildning i företaget inverkar på ditt beslut om anställning?
- Har ni på ert företag möjlighet till att bli befordrade?
 - Har ni någon form av vidareutbildning inom ert företag?

- Varför är/är inte utbildning viktigt för dig?

Interaktiv motivation

12. Vill du att kunna identifiera dig med ett företag?
 - Tycker du att företaget agerar på ett korrekt sätt i olika situationer?
 - Anser du att du kan identifiera dig med företagets normer, värderingar, moral och image? -Varför?
 - Är titlar viktigt i företaget? - Varför?
 - Tycker du att titlar är viktigt? - Varför?
13. Hur påverkas ditt beslut om anställning av att företaget är känt för att vara lojalt mot sina anställda?
 - Tar företaget inte beslut som drabbar de anställda, om de inte måste?
 - Visar företaget medkänsla då du skulle få problem i privatlivet?
 - Är det viktigt med medkänsla? – Varför?

Yttre motivation

14. På vilket sätt kan företagets geografiska läge påverka ditt beslut om anställning?
 - Vad krävs för att du ska ta en anställning som geografiskt ligger långt ifrån din nuvarande bostad/arbetsplats?
 - Varför är det viktigt/inte viktigt att den ligger geografiskt rätt?
 15. Hur kan förändrade arbetstider påverka ditt beslut om anställning?
 - Har ni bra arbetstider?
 - Är det viktigt med bra arbetstider?
 16. Hur anser du att den fysiska arbetsmiljön påverkar ditt beslut om anställning?
(Design, lokaler, inredning, vackert beläget, parkeringsmöjlighet, eget rum, kontorslandskap)
- ① Med beslut om anställning menas att välja mellan att stanna kvar på nuvarande arbetsplats eller att bestämma sig för att ta anställning på ett nytt företag.

Bilaga 2 – Frågor som har använts i vår pilotstudie

Allmän information

Namn:

Datum:

Företag/arbetslös:

Yrke:

Ålder:

Man Kvinna

Fyll i hur viktigt du tycker att nedanstående motivationsfaktorer är för val av anställning och för att stanna kvar på en arbetsplats.

Inte alls
viktigt

Mycket
viktigt

Inre motivation

**Intressanta
arbetsuppgifter**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Arbetsklimat
(tex gemenskapsfrämjande
aktiviteter, uppskattning,
trevliga arbetskamrater)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Delaktighet
(t.ex. i andras arbete,
göra din röst hörd uppåt,
delaktig i beslutsfattande)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Trygghet
(T.ex. Fast inkomst,
fast anställning)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Instrumentell Motivation

Fast lön

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Provisionslön

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Olika former av

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

belöningsystem

(T.ex. resor,
optionsprogram,
firmabil, rabatterade priser)

Ökat ansvar

(T.ex. Inte befördran, utan
fler ansvarsområden)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Befordringsmöjligheter

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Vidareutbildning inom
företaget**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Interaktiv motivation**Titlar**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Företagets normer,
värderingar, moral och
image.**

(T.ex. Hur företaget ser på
sig självt och omvärlden)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Lojalitet mot sina
anställda**

(T.ex. Medkänsla även i
privata situationer, tar inte
beslut som drabbar de
anställda)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Yttre motivation**Företagets geografiska
läge**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Arbetstider

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Fysiska arbetsmiljön

(Design, lokaler, inredning,
vackert beläget,
parkeringsmöjlighet, eget
rum, kontorslandskap)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------