



GÖTEBORGS UNIVERSITET

En explorativ studie om rekrytering inom IT-företag

Arbetsmotivation hos IT-individer

**An exploratory study on recruitment
in IT companies**

Work motivation of IT individuals

Ella Elzbieta Gano

Kandidatuppsats i kognitionsvetenskap

**Rapport nr. 2011:086
ISSN: 1651-4769**

Abstract

Titel: *En explorativ studie om rekrytering inom IT-företag. Arbetsmotivation hos IT-individer.*

Författare: Ella Elzbieta Gano

Nyckelord: Kompetensbehov, individens behov, arbetsmotivation, mål.

Syftet med uppsatsen är att undersöka rekrytering inom IT-branschen. Fokus ligger på IT-individen, hennes/hans mål, behov och vad som motiverar i arbetet. Undersökningen behandlar fenomenet från två perspektiv, företagets och individens. Metoden som används är en kvalitativ ansats. Empiri hämtat från litteratur och intervjuer sammanställs. Vidare presenteras ett antal psykologiska presenteras. De används dels till att utforma intervjufrågor och dels till att analysera studiens resultat. De framträdande teman i delen som omfattar IT-individens mål är bl.a ”*starta eget*” och ”*kunna det senaste*”. *Feedback* träder fram som en viktig faktor som både motivations och uppskattningsfaktor. I delen som omfattar IT-företag är det *egna nätverk och Linked in* som framträder som en kanal för att hitta rätt kompetens. 80-talisterna beskrivs som *rörliga och krävande av* respondenter. Slutsatser som dras från analysen av undersökningen bidrar till större förståelse av IT-individen, IT-företaget och de pågående förändringar inom branschen. Resultatet av undersökningen pekar ut faktorer som motiverar IT-individen och vilka behov och mål hon/han har. Genom att matcha dessa med företagets behov kan man effektivisera arbetsmiljöer, vilka i sin tur kan stärka organisationer.

The purpose of this paper is to examine recruitment in the IT industry. The focus is on the IT individual and his/her goals, needs and motivations at work. The study deals with the phenomenon from two perspectives: that of the company and of the individual. A qualitative method is used. Empirical data is gathered from relevant textbooks and articles, and from direct interviews with a selection of individuals and companies in the IT industry. A number of psychological theories are presented. These are used initially to formulate interview questions and later to analyze the results of the study. Prominent

themes in the section covering IT individuals' goals include 'starting their own business' and 'keeping up with the latest technology'. 'Feedback' emerges as an important factor for both motivation and appreciation. In the section covering the IT companies, factors such as the 'Linked in', website as well as 'their own networks' are highlighted in the search to find the right skills. The '80s Generation is described as 'moving' and 'demanding'. The conclusions drawn from the analysis of the survey contribute to a better understanding of the IT individual, the IT company and the ongoing changes in the industry. The study identifies factors that motivate the IT individual and the needs and goals he/she has. By matching those with business needs, more efficient working environments can be created, which in turn can strengthen organizations.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
2. Syfte och frågeställningar	8
2.1 Syfte	8
2.2 Hypotes	8
2.3 Frågeställningar	8
2.4 Avgränsningar	8
3. Teoretisk referensram	9
3.1 Motivationsbegreppet	9
3.2 ARAS (Retikulära Aktiveringssystem)	9
3.4 The Big Three Theory.....	10
3.5 Self-determination Theory	11
3.6 Herzbergs tvåfaktorsteori om arbetsmotivation	11
3.7 Intrinsic Motivation and The 16 Desires Theory	12
3.8 Kognitiva stilar (<i>perception, tolkning och medvetna mål</i>)	13
3.8.1 Perception: <i>Field Dependence/Independence Model</i>	13
3.8.2 Tolkning: a) <i>Personliga konstrukt-teorin</i> , b) <i>Locus of Control</i> , c) <i>Skuldbeläggfokuser</i>	13
3.8.3 Mål: <i>Cognitive social learning approach</i> : a) <i>Self efficacy</i> , b) <i>Cognitive-Affective Personality System (CAPS)</i> , c) <i>Self-Schemata</i> , d) <i>Self</i>	14

4. Metod	16
4.1. Ansats och genomförande	16
4.2 Respondenterna	16
4.3 Databearbetning	17
4.4 Etiska överväganden	17
5. Resultat och analys	18
5.1 Intervjuer med IT-individer	18
5.2 Intervjuer med IT-företag	23
5.3 Framträdande teman (faktorer)	27
6. Diskussion	29
6.1 Begränsningar	30
6.2 Förslag på framtida forskning	30
7. Slutsatser	32
8. Referenser	33
Bilagor	34
Bilaga 1 - Frågor till IT-individer	34
Bilaga 2 - Frågor till IT-företag	35

1. Inledning

”Nio av tio it-företag i Stockholm får inte tag på den kompetens de behöver”. (Computer Sweden, 2011)¹. Det är ett av flera uttalanden som har kunnat observeras i pressen det senaste året när det gäller kunskapsbehovet i företag och organisationer. Det har skapat nyfikenhet och vilja för att utforska problemet. IT-branschen är en mycket spännande bransch där tekniken ger stora möjligheter men samtidigt ständigt ställer nya krav på arbetssätt och arbetsrutiner. Det utvecklas exempelvis ny programvara och den anställda förväntas ta till sig den nya teknologin så fort som möjligt.

Den snabba utvecklingen inom teknik utmanar hela mänskligheten där science fiction inte verkar ligga särskilt långt bort. Aldrig förut har människan stått inför situationen att, i så hög hastighet, behöva anpassa sig till nya villkor. Detta innebär inte bara en stor utmaning för IT-företagen i termer av att skapa en hållbar arbetsmiljö, utan sätter också en högre press på de anställda att hantera de utmaningar som följer av den snabba teknikutvecklingen. De anställdas motivation riskerar i sammanhanget att hamna i skymundan. Detta medför en ökad risk för att anställda kan hamna i långvarig stress. Stressreaktion är organismens svar på omvärldens krav att anpassa sig till omständigheterna (Morrison & Bennett, 2009).

I takt med att tekniken går framåt påverkas även andra strukturer i samhället. Ett bra exempel är finansbranschen, där aktiehandel till stor del sköts av datorer och där kontanthantering är på väg att försvinna. Redan idag har egna företagare möjlighet att ta betalt från sina kunder via en app-funktion på iPhone. Det skapar helt nya beteendemönster i samhället. Det finns få studier som fokuserar på IT-branschen utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Avhandlingen *Motivation requested - Work motivation and the work environment of IT consultants* av Lars Göran Wallgren (Wallgren, 2011) har banat vägen för att förbättra kunskapen när det gäller IT-branschens psykologiska miljö. Resultatet av undersökningen tyder på att en bra psykologisk miljö har stor betydelse för företagets framgångar. Författaren menar att om miljön inte är bra på individnivå leder det till konsekvenser på organisationsnivå, och drar slutsatsen att *”The results point to the importance of motivators (e.g., responsibility, recognition, achievement, possibility of growth) among IT*

¹ <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.411478/har-finns-it-kompetensen>

*consultants in the job stress and performance framework' (Wallgren, 2011, s 90). Konsulternas arbetsmiljö är krävande då de hela tiden ställs inför nya utmaningar som ständigt förändras. Sådan miljö kräver en kompetens som kan anpassa sig efter den. För individen innebär det att förutom den tekniska kompetensen bör hon/han också besitta förmågor som flexibilitet, adaptationsförmåga och social kompetens. En annan viktig slutsats i Wallgrens studie relaterar till gruppchefernas uppfattning om vad som motiverar deras underordnade: **'Study V suggests that the IT team leaders do not place a high priority on subordinates' motivation, largely because of structural impediments. This result is contrary to other research that finds that management should prioritize subordinates' motivation in order to advance their well-being and improve their performance. However, all team leaders in Study V agree that the structure of the organization, with its inhibiting rules and procedures, defeats the autonomy, self-empowerment and ambition of the well-intentioned IT consultants'** (Wallgren, 2011 s 91- 92). En viktig problematik är IT-konsultens roll som den anställde på ett företag men som arbetar på ett annat företag, ofta på olika arbetsplatser. Wallgren tar upp den lojaliteten som konsulten utvecklar mot båda aktörer. När det gäller inre och yttre motivation så finns det inga indikationer på att IT-konsulter skiljer sig avsevärt från andra yrkesgrupper. Däremot det som är speciellt för IT-konsulterna och har betydelse för motivation är faktorer som normer, identitet i samspel med branschens dynamik och komplexitet (Wallgren, 2011).*

IT-branschen kännetecknas av en dynamisk struktur där den tekniska utvecklingen ställer krav på företagen och styr behovet av att snabbt kunna stå i förfogande. Företagen efterfrågar rätt kompetens samtidigt som IT-kompetensen uppvisar stor rörlighet. Branschens utmaning ligger i att snabbt anpassa sina resurser för att ligga i framkant med ny kompetens och teknik. Tillgång till en snabb kommunikation ger nya möjligheter för företag men framförallt för individen.

Den här studien riktar sitt fokus på individen, hennes/hans behov, vad som är drivkraften, vad som motiverar i arbetet och hur man kan matcha dessa med företagets behov. I studien ligger fokus på IT-individer, och med detta refererar jag till både IT-konsulter och anställda med IT-kompetens som jobbar med IT-underhållning.

2. Syfte och frågeställningar

2.1 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att skapa en fördjupad förståelse för IT-branschen och att identifiera dess styrkor och svagheter när det gäller rekrytering. Ämnet undersöks från både företagets och individens perspektiv. Behov av kompetens, de individuella behoven, motivation och mål diskuteras.

2.2 Hypotes

Min hypotes utgår från följande antagande: De stora organismerna (företagen) mår som bäst när dess minsta komponenter (individerna) mår bra. Genom att definiera klara mål och identifiera behoven som ett företag har och vidare matcha de med individens drivkrafter, motivation och behov kan man effektivisera företagets verksamhet. Genom en medveten strategi kan man bidra till individens välbefinnande vilket kan ha positiva konsekvenser som ökad lönsamhet och hållbar utveckling.

2.3 Frågeställningar

För att undersöka ovanstående antaganden kommer jag att titta närmare på IT-individens inre organisation enligt utvalda psykologiska teorier och jämföra dem med studiens resultat. Därefter kommer jag att undersöka företagets uppfattning om IT-individen och hur man förhåller sig till henne/honom i rekryteringssammanhang. Frågorna syftar till att svara på följande frågor:

- Fråga 1: Vilka mål och behov har IT-individer?
- Fråga 2: Vilka mål och behov har IT-företagen?
- Fråga 3: Hur ser IT-individer och IT-företagen på varandra?

2.4 Avgränsningar

Motivationsbegreppet är stort och omfattar allt från att tillfredsställa de basala behoven som mat och trygghet till att förverkliga sig själv. Den här studien fokuserar på arbetsmotivation hos IT-individer.

Beträffande rekryteringsammanhanget så begränsas studien till IT-företagets kravprofil och behov av kompetens. Undersökningen omfattar de stora IT-företagen i Göteborgsområdet då de är geografiskt tillgängliga.

3. Teoretisk referensram

För att uppnå ett holistiskt förhållningssätt är det väsentligt att titta på individen utifrån helhetsperspektivet, dvs som biologisk varelse, med dess drivkrafter, motiv och den mentala organisationen samt samspelet med miljön.

Utifrån existerande kunskap styrs mänskligt beteende av mentala representationer som är organiserade på olika sätt. Beroende på erfarenheter och den nuvarande situationen skapas behov, vilket vidare leder till motivation. Därefter strävar människor mot olika mål som driver dem till att agera på ett visst sätt. Förutom det skiljer sig individer åt på den biologiska nivån, vilket också har betydelse för beteendet. Här presenteras de relevanta forskningsteorierna i ämnet för att ge en bred ansats om vad som kan påverka individens arbetsmotivation.

3.1 Motivationsbegreppet

År 1932 föreslog Walter Cannon *homeostas*-begreppet som syftar på kroppens strävan efter att upprätthålla jämvikt. Det är de biologiska systemen som reglerar behov och överskott i organismen för att få den att överleva. När kroppen är för varm kyls den ner genom att svettas. Det existerar en inre mekanism som upptäcker brist och signalerar vidare att behovet bör tillfredsställas. Det är då motivation skapas. För att tillfredsställa hunger motiveras organismen till att leta efter föda. Motivation påverkar beteendets styrka och karaktär beroende på behov (Passer, Smith, Holt, Bremner, Sutherland & Vliek, 2009).

Alla nedanstående teorier presenteras här med syftet att förklara vad som kan ingå i arbetsmotivation. Individer har en komplex struktur med väldigt varierande behov, motiv och drivkrafter. De motivationsteorier som presenteras här fokuserar på olika aspekter av ett komplext fenomen, men använda på rätt sätt kan de tillsammans bidra till att ge en integrerad bild av vad som styr och ingår i individers arbetsmotivation.

3.2 ARAS (Retikulära Aktiveringssystem)

ARAS (Retikulära Aktiveringssystem) är en biologisk struktur som fungerar som ett slags filter i individens nervsystem. Aktivering av systemet skiljer sig åt på två olika sätt då man pratar om *introverta* respektive *extroverta* individer.

Introverta individer är mer känsliga då deras *ARAS-system* släpper in mer stimuli vilket ger högre stimulansnivå i hjärnan. Hos de *extroverta* fungerar det tvärtom, de behöver mer stimulans för att optimera stimulansnivån. Vidare finns det två distinktioner när det gäller hur belöningssystemet fungerar. *BAS* (*Behavioral Activation System*) som aktiveras av belöningar kännetecknas av impulsivitet och är känslig för belöningar. *BIS* (*Behavioral Inhibition System*) aktiveras av bestraffning och kännetecknas av frustration, osäkerhet, ångest och är känslig för bestraffning. Människan söker spänning utifrån hennes förutsättningar. Sensationssökande beteende relateras till låga nivåer av Monoaminoxidas (MAO). MAO är ett enzym i hjärnan som bryter ned signalsubstanser som bl.a. serotonin, noradrenalin och dopamin. De med höga nivåer av MAO besväras inte av *sensorisk deprivation*-undanhållande av stimulering (Larsen & Buss, 2010)

Den här teorin kan bidra till att förklara biologiska grunder bakom val av sysselsättning. På grund av hur känsligt nervsystemet är söker sig individen till aktiviteter som uppfyller behoven i form av rätt dos av stimulans. Teorin belyser olikheter mellan individer på den biologiska nivån. En slutsats beträffande val av sysselsättning som stöds av teorin är att man inte bör förvänta sig att alla människor motiveras av samma saker och att alla tar till sig kunskap på samma sätt.

3.4 The Big Three Teori

The Big Three är en teori som bygger på Murrays teori där tre grundläggande typer av behov urskiljs: *Behov av prestation*; *Behov av makt*; *Behov av intimitet*. McClelland skiljer också på *implicita motiv* som är ofta omedvetna och har långsiktiga utfall och *explicita motiv* med kortsiktiga utfall.

Behov av prestation innebär att personen är nyfiken, intresserad, strävar efter lagom utmaning, vill uppnå framgång och vara personligt ansvarig för resultatet. Feedback är viktigt. Man fann hög korrelation mellan högt prestationsbehov och framgång i entreprenörskapet. Man har också data som stödjer hypotesen att kvinnor tenderar att inte vilja tävla mot varandra.

Behov av makt innebär att personen är risktagande, aktiv vill ha kontroll över andra och argumenterar ofta och intensivt. Man har inte observerat några skillnader mellan kvinnor och män i detta avseende. Det finns korrelation med stressnivå och storleken på behovet av makt. Man fann också en korrelation mellan presidenters behov av makt och förekomst av krig.

Behov av intimitet innebär bland annat att personen funderar mer över relationer, och har positiva känslor i sällskap med andra. Vidare har personen gärna ögonkontakt med andra, ler ofta, skrattar och startar konversationer oftare än sådana med mindre behov av intimitet. Studier visar att kvinnor har större behov av intimitet än män

och upplever intimitet som livstillfredsställande medan män upplever livet som mindre belastande med intimitet (Larsen & Buss, 2010).

Den här teorin lyfter fram tre grundbehov som alla människor har och baserat på empiriska resultat har vi också grund för att tillämpa den för att beskriva könsfördelningen av intensiteten för dessa grundbehov. Tillämpat på grunden för arbetsmotivation kan den användas på individnivå för att ta fram en behovsprofil för individer, där man värderar vilken drivkraft som är mest framträdande: prestation, makt, eller intimitet.

3.5 Self-determination theory

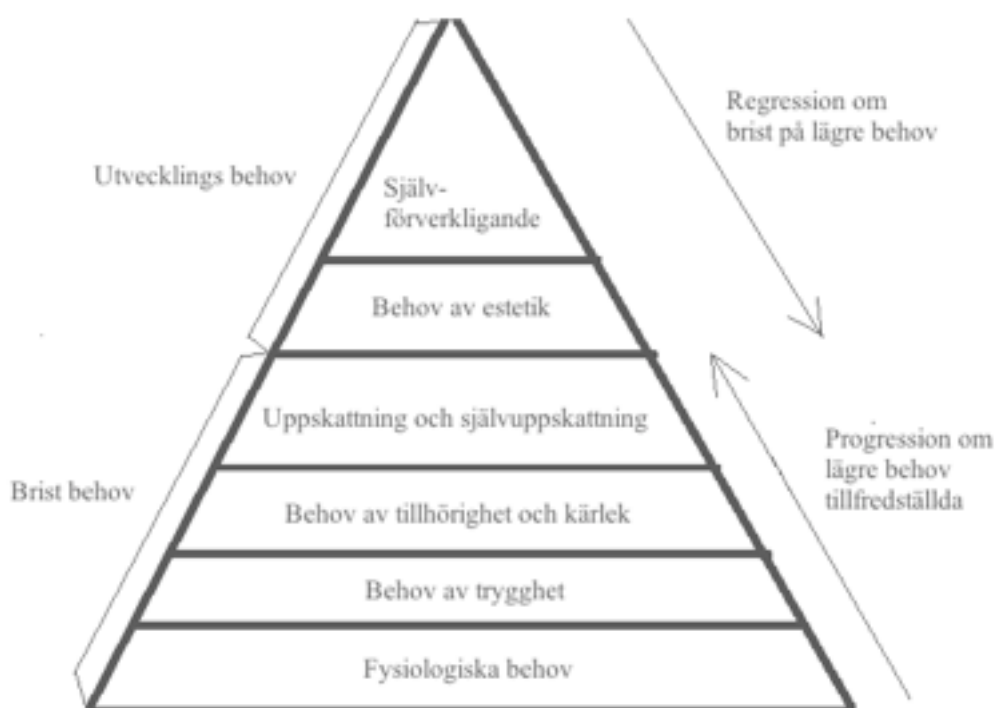
Self-determination theory säger att individen kan internalisera (ta till sig) extrinsisk motivation om den utförda uppgiften stämmer överens med individens egna värderingar och på så sätt tillfredsställer de psykologiska behoven. Teorin betonar tre olika aspekter/behov som är förutsättningen för en individ att känna sig motiverad och att fortsätta utföra en viss aktivitet. Dessa är: *Autonomi* då man vill gärna tro att det är ens fria vilja som driver en för att fatta beslut. *Kompetens* där människor har behov av att sträva efter att förbättra sina färdigheter i syftet av att ha kontroll över situationen. Den utförda uppgiften måste vara lagom svår respektive lätt för att skapa känslan av att ha kontrollen och kunna hantera den. Den tredje aspekten som människor finner som viktig är *gemenskap*. Man vill ha meningsfulla relationer, känna att det man gör är uppskattat av andra. Man vill även själv uppskatta det som andra gör för en (Passer, ,m.fl., 2009).

Self-determination theory pekar ut vikten av individens värderingar och den rollen som de spelar i upprätthållande av motivation. Känslan av att behärska kunskap för att utföra uppgiften är viktig lik så den egna och andras uppskattning.

3.6 Herzbergs tvåfaktorsteori om arbetsmotivation

Frederick Herzbergs teori bygger på Abrahams Maslows behovsteori som säger att mänskliga behov är hierarkiskt uppbyggda med de grundläggande, fysiologiska behov i botten. Först när de är uppfyllda strävar man efter att tillfredsställa sitt behov av utveckling (Passer, ,m.fl., 2009). Herzberg skiljer mellan två faktorer, *motivation* och *hygien*, som han ser som beroende av varandra. Motivation eller faktorer som motiverar människor i arbetet, enligt Herzberg, är utmanande arbetsuppgifter, erkännande och ansvar. *Hygien*faktorer motiverar inte, men om de saknas så tappar människor sin motivation. Dessa är status, trygghet, lön, väl fungerande sociala relationer (Maidani, 1991)

Tvåfaktorsteorin samt Maslows behovstrappa fokuserar på helheten i individens liv. Det finns behov som inte är direkt arbets-relaterade men som påverkar arbetet. Först när de grundläggande behoven är uppfyllda kan individen fungera på en annan, högre nivå. Maslow menar att om mat och trygghet saknas så kan inte individen ägna sig åt ett kreativt arbete. När man befinner sig högre upp på Maslows behovstrappa betraktar man lön, trygghet och välfungerande sociala relationer som självklara och accepterar inte när dessa saknas.



Abraham Maslows behovstrappa

3.7 Intrinsic motivation and the 16 desires theory

Intrinsic motivation and the 16 desires theory enligt Reiss är följande:

Acceptans (behov av erkännande), Nyfikenhet (behov att lära), Hunger (behov att äta), Fysisk aktivitet (behov att motionera), Makt (behov av inflyttande), Närhet (behov av sex), Familj (behov att skaffa barn), Lojalitet (behov av att vara lojal mot egna gruppen), Idealism (behov av rättvisa), Autonomi (behov av

att vara oberoende), Ordning (behov av stabil, organiserad och förutsebar miljö), Sparande (behov av att samla), Socialt kontakt (behov av att ha relationer), Status (behov av att betyda något), Ro (behov av att vara trygg), Hämnd (behov av att slå tillbaka).

Den här modellen presenterar de grundläggande behoven hos människor. Det är önskningsar som kommer inifrån och motiverar individer att agera i en viss riktning (Reiss, 2004)

Den här teorin tar upp de aspekter som betraktas som drivkrafter och behov.

3.8 Kognitiva stilar (*perception, tolkning och medvetna mål*)

3.8.1 Perception: *Field dependence/independence model* enligt Witkin.

En del människor fokuserar på detaljer, andra på helheten. *FD (Field dependence)* är varseblivning som är beroende på omgivningen. *FID (Field independence)* är varseblivning där personen inte låter sig påverkas av omgivningen,

Individer som är *FID* läser ofta naturvetenskapliga ämnen. De är mer autonoma och tenderar att fokusera på uppgiften vilket gör att de är bättre på att lösa tekniska problem men kan missa den sociala kontexten. De som är *FD* läser ofta humanistiska ämnen är uppmärksamma på det som händer runt om (Larsen & Buss, 2010).

Teorin belyser skillnader mellan individer. Förståelse av dessa förklarar varför vissa individer lämpar sig mer för att utföra de tekniska uppgifter än andra. Eller varför vissa individer är intresserade av helt andra uppgifter som till exempel involverar social interaktion.

3.8.2 Tolkning:

a) **Personliga konstruktteorin** enligt George Kelly. För att tolka omvärlden använder man sig utav en mental konstrukt. Perception formar tolkning och uppfattning av verkligheten. Enligt Kelly skapas ångest av oförmågan att förstå. Människor som använder liknande konstrukt-system kommer bra överens med varandra (Larsen & Buss, 2010)

b) **Locus of control** är personens subjektiva uppfattning om hur hon/han kan påverka situationen. **Intern locus of control** innebär att personen upplever att det är de egna handlingarna som formar livshändelser. **Extern locus of control** innebär att personer upplever att det är de yttre omständigheter som formar livshändelser (Larsen & Buss, 2010).

c) **Skuldbeläggarfokus: Intern/Extern, Stabil/Instabil, Global/Specifik.** En kombination av tre komponenter som formar uppfattningen om den egna

kontrollen över situationen. Ett optimistiskt sätt är extern, instabil och specifik. Ett pessimistiskt sätt är intern, stabil och global (Larsen & Buss, 2010).

Enligt den här teorin så uppfattar människor omvärlden på olika sätt. Utifrån uppfattningen tolkar de den, bedömer och fattar beslut. Kunskap om dessa processer kan bidra till förståelsen av beteendet.

3.8.3 Mål: *Cognitive social learning approach* är de kognitiva och sociala processer genom vilka människor lär sig hur man uppnår målen.

a) *Self efficacy* är upplevd självförmåga att utföra en viss handling för att nå målet (Larsen & Buss, 2010).

Om individen ligger högt på *self-efficacy* har hon/han en stark tro på sin kompetens. De som ligger lågt på *self-efficacy* tror inte på egen förmåga. Den upplevda självförmågan är situationsorienterad och säger ingenting om hur personen är. I olika sammanhang kan man ligga olika på *self-efficacy*. Slutsatsen som dras är att situationen är lika viktigt som personen som befinner sig i den.

b) *Cognitive-Affective Personality System (CAPS)* (Mischel). *CAPS*-teorin förklarar personlighetens organisation som kognitiva och affektiva aktiviteter. Processer består av *mål, förväntningar, föreställningar, känslor och förmågor*. Det som påverkar beteendet är interaktion mellan personlighets egenskaper och situationen då specifika händelser aktiverar affektiva processer (Larsen & Buss, 2010).

Den här teorin förklarar hur personligheten är organiserad. Det är de tidiga erfarenheter som har skapat uppfattningar om hur världen ser ut och hur andra människor är. Det är den subjektiva uppfattningen med de personliga erfarenheter som skapar mönster i personligheten. Slutsatsen leder till faktum att det inte finns två människor som har fullt identiska uppsättningar av erfarenheter.

c) *Self-Schemata*. *Actual self*, ”den jag är idag”; *Ideal self* är en uppfattning om ”vem vill jag vara”. Det är *idealt själv* som fokuserar på prestation. Om prestationen inte leder till att målet uppnås så uppstår besvikelse; *Ought-self* är en uppfattning om ”vem bör jag vara” enligt sig själv och andra. *Ought-self* fokuserar på att undvika faran, om det inte uppnås leder det till ångest. Individen accepterar lättare information som stämmer överens med *självkonceptet* (Larsen & Buss, 2010).

d) Self enligt Carl Rogers. Verklig själv, den upplevelsen om hur man ”är” och idealsjäl, den man ”vill vara”, måste överlappa varandra så bra som möjligt för att kongruensen skall uppnås. Om glappet mellan de är stor dvs. inkongruens, kan psykopatologi utvecklas (Larsen & Buss, 2010).

De här teorierna förklarar individens perception av sig själv. En uppfattning om hur man ser sig själv nu och i framtiden. Det intressanta med den teorin är att beroende på hur man ser på sig själv drivs man i den riktning som stämmer överens med den bilden som man har om sig själv i framtiden. Om man ser sig själv som en ledare så kommer man med större sannolikhet att uppnå målet än om man inte hade den bilden av sig själv.

Sammanfattningsvis kan man säga att motivation är en pågående process som påverkas av behov. Behoven bestämmer vilka mål man strävar emot. Huvudsakligen finns det tre olika modeller som förklarar motivation. Den förstnämnda homeostatiska modellen pekar på vikten av att upprätthålla organismens balans. Det som motiverar människan att utföra en handling är brist på någonting, exempelvis mat. Vidare finns det den stimulerande modellen som betonar vikten av miljöfaktorer som kan få människor att vilja sträva efter vissa mål. Den tredje, psykoanalytiska modellen, handlar om omedvetna motiv som styr mycket av vårt beteende. Här ingår bland annat den ovan beskrivna Maslows behovstrappan och Deci & Ryans Self-determination theory (Passer, ,m.fl., 2009).

För att skapa förståelse för vad som motiverar individen i arbetet bör man förhålla sig holistiskt till hur människor fungerar och vad som kan påverka deras beteende. Eftersom det handlar om mycket komplexa processer har flera olika teorier presenterats.

4. METOD

4.1 Ansats och genomförande

Eftersom tyngdpunkten ligger på att förstå det fenomenet som undersöks, bygger den här studien på en kvalitativ forskningsansats (Bryman, 2008). För att uppnå denna förståelse har intervjuer varit den primära datainsamlingsmetoden. Intervjuer gör det möjligt att undersöka ett ämne från olika perspektiv; att 'öppna upp' och bana vägen för förståelse och tolkning av vad som händer (Kvale, 1997). I den här studien ligger fokus på att fånga in företagets respektive individens perspektiv och uppfattning om rekrytering och arbetsmotivation. Målet är att identifiera centrala teman och att skapa en bild av de mönster som framträder i materialet. Intervjuschemat konstruerades med de flesta frågorna öppna och generella, exempelvis, 'Hur ser rekryteringsbehovet ut hos er för närvarande?' eller 'Vad motiverar dig i arbetet?'.

Genom att ställa korta och kärnfulla frågor är det mera sannolikt att erhålla bra råmaterial för senare meningsanalys (Kvale, 1997). Tanken är att de intervjuade ska ge spontana och relevanta svar. Sammanfattning av svaren innehåller de uttalanden som den intervjuande översatt från talspråk till skrivspråk. Intervju genomfördes av samma person som gjorde och tolkade anteckningarna. På det sättet tillfördes andra aspekter som kontext och annan, icke språklig information, som kan ha betydelse för tolkning av data. Analysen gjordes på följande sätt: först kodades data i teman och sedan avlästes eventuella mönster. Intervjuer gjordes konfidentiellt.

Företagen kontaktades via telefon och e-mail. Det var HR-avdelningar som kontaktades då ämnet handlar om rekrytering inom IT-branschen. Sex stycken intervjuades personligen i direkt kontakt och två av dem via telefon. Sju stycken IT-individer kontaktades via sms eller e-mail. Fem utav IT-individerna intervjuades via telefon eller Skype och två utav dem via direkt kontakt.

4.2 Respondenter

Intervjuer genomfördes ur två perspektiv. Det första perspektivet är företagets perspektiv. Av de åtta företagsrepresentanter som intervjuades var sex kvinnor och två män. Företagen valdes ut genom att använda Google där man sökte på Sveriges största IT-företag. Sedan avgränsades företagen till de som finns i Göteborg. Elva företag valdes ut, åtta av dem ställde upp för intervju. De intervjuade är stora företag och alla använder sig utav IT-kompetens. Sex av dem är IT-konsultbolag. Företagen besvarade nio frågor angående rekryteringsprocesser, företagets behov, den rekryterade kompetensen,

kompetensutvecklingen på företaget, den anställdas rörligheten och hur drömkandidaten ser ut.

Det andra perspektivet är individens perspektiv. Sju individer valdes ut via personliga kontakter och via annons på Facebook. Alla kandidater jobbar inom IT-branschen. Bland deltagarna finns det en kvinna och sex män. Fem av de jobbar som anställda konsulter på konsultföretag och två av dem har jobbat som anställda och driver just nu egna företag. Alla individer oavsett befattning eller anställningsform kallas för IT- individer.

Individerna besvarade elva frågor angående motivation, personlig ansvar, feedback, arbetsuppgifter, belöning, personliga relationer, karriärmål och drömarbetsplatsen.

4.3 Databearbetning

Anteckningar: Intervjuer genomfördes och antecknades av två personer vid ett av tillfällena och av en person resten av intervjuerna. Anteckningarna var ordagranna.

Analys: Texten kodades i teman och därefter avtäcktes mönster. Analysen gjordes personligt och intuitivt av samma person som genomförde intervjuerna.

Verifiering: Vid utformningen av frågor användes de befintliga psykologiska teorierna angående motivation och individens psykologiska struktur. Tidigare forskning användes som indikator på vilka teman man bör leta efter. Texten bearbetades på följande sätt: första anteckningarna gjordes vid intervjutillfället, direkt efter skrevs texten över en gång till då de reflektioner som fanns i minnet togs i akt. Texten lästes flera gånger, kodades i teman och mönster avtäcktes.

4.4 Etiska överväganden

Respondenternas integritet har under hela undersökningen beaktats. De som fick en förfrågan om intervju fick e-post där de informerades om studiens syfte samt att deltagande var frivilligt och anonymt. Vid själva intervjun informerades respondenterna återigen om syftet med undersökningen samt att intervjumaterialet endast bearbetas av författaren.

5. Resultat och analys

5.1 Intervjuer med IT-individer

Tabell 1 visar kategorier av de svar som framkom för frågan: *Vad motiverar dig i arbetet?* I alla intervjuer framkom "Utmanande uppgifter" som den mest motiverande faktorn. Den "sociala miljön" där kollegor beskrevs som viktiga förekom sex gånger. Faktor "Möjlighet att utvecklas" förekom fyra gånger. Faktor "Pengar" var framträdande i tre intervjuer och beskrevs som en viktig del men inte avgörande.

Faktorer	Antal respondenter
Utmanande uppgifter	7
Sociala miljön	6
Möjlighet att utvecklas	4
Pengar	3

Tabell 2 presenterar faktorer framträdande för frågan: *Hur gör företaget för att motivera dig?* "Lön" förekom i sex intervjuer, "Utvecklingsmöjligheter" framkom i fyra intervjuer. Vidare "Utmanande uppdrag", "Uppskattning", "Sociala aktiviteter" och "Konferenser" framträdde i tre intervjuer samt "Uppmanar till personlig utveckling" framkom i två av intervjuer och "Uppmanar till att komma med idéer" i en.

Faktorer	Antal respondenter
Lön	6
Utvecklingsmöjligheter	4
Utmanande uppdrag	3
Konferenser	3
Sociala aktiviteter	3

Faktorer	Antal respondenter
Uppskattning	3
Uppskattning Utmanar till personlig utveckling	2
Uppmanar att komma med idéer	1

Tabell 3 presenterar faktorer tillhörande frågan: *Är det viktigt att vara ansvarig för resultaten personligen?* Båda faktorer "Personlig ansvar" och "Delvis personlig ansvar" framkom i tre intervjuer.

Faktorer	Antal respondenter
Personlig ansvar	3
Delvis personlig ansvar	3

Tabell 4 visar kategorier av svar på följande frågor: *Hur ser du på feedback? Hur viktigt är det att den utförda uppgiften är intressant? Är det viktigt att man har kontroll över den utförda uppgiften?* Kategorier "Feedback" och "Uppgift som intressant" klassades som viktig i alla sju intervjuer och "Kontroll över uppgiften" klassades som viktig i fem intervjuer och som delvis viktig i två av intervjuer.

Faktorer	Antal respondenter	Antal respondenter
Feedback	7(Viktigt)	
Uppgift som intressant	7 (Viktigt)	
Kontroll över uppgiften	5 (Viktigt)	2 (Delvis viktigt)

Tabell 5 presenterar faktorer som framkom i fråga: *Vad uppfattar du som belöning?* "Uppskattning" och "Pengar" framkom i fyra av sju intervjuer, "Konferenser" i två, "Utvecklingsmöjligheter" i en och "Bra sociala relationer" i en av intervjuerna.

Faktorer	Antal respondenter
Uppskattning	4
Pengar	4
Konferenser	2
Utvecklingsmöjligheter	1
Bra sociala relationer	1

Tabell 6 visar faktor ”Personliga relationer” som framträdde i alla intervjuer. Personliga relationer hör till frågan: *Vilken betydelse har personliga relationer på arbetsplatsen för dig?*

Faktor	Antal respondenter	Antal respondenter
Personliga relationer	3 (Mycket viktig)	4 (Viktig)

Tabell 7 visar diverse faktorer som motiverar till att byta jobb och framkom i frågan: *Vad är det som skulle få dig att byta jobb?* Dessa är: ”Mer frihet” och ”Möjlighet att starta eget” framkom i två intervjuer. ”Läge och trivsel”, ”Flexibla arbetstider”, ”Möjlighet att jobba på distans”, ”Kontroll över jobbet”, ”Lön”, ”Möjlighet att jobba med *häftiga* produkter”, ”Möjlighet att jobba utomlands” framkom i en intervju var.

Faktorer	Antal respondenter
Mer frihet	2
Möjlighet att starta eget	2
Möjlighet att jobba på distans	1
Läge och trivsel	1
Kontroll över jobbet	1
Lön	1

Faktorer	Antal respondenter
Möjlighet att jobba med ”häftiga” produkter	1
Möjlighet att jobba utomlands	1
Flexibla arbetstider	1

Tabell 8 visar faktorer som hör till frågan: *Vad sänker din motivation?* Faktor ”Ointressanta och monotona uppgifter” framkom i tre intervjuer. ”För höga krav” framkom i två intervjuer, och följande faktorer framkom en gång i en intervju var: ”Dåliga attityder”, ”Förseningar”, ”När känner sig begränsad”, ”När blir sedd som resurs, inte som person”, ”När saknar teamwork-känsla”.

Faktorer	Antal respondenter
Ointressanta, monotona uppgifter	3
För höga krav	2
Dåliga attityder	1
Förseningar	1
När känner sig begränsad	1
När blir sedd som resurs och inte person	1
När saknar teamwork-känsla	1

Tabell 9 visar faktorer tillhörande frågan: *Vad har du för karriärmål?* I fyra av sju intervjuer den framträdande och signifikant faktorn var ”Att starta eget”. ”Jobba utomlands” förekom i en intervju, ”Vill ha ledande position” förekom i en intervju, ”Att kunna det senaste” förekom i två intervjuer. Faktor ”Helt nöjd med som det är” framkom i en intervju.

Faktorer	Antal respondenter
Starta eget	4
Vill ha ledande position	3
Att kunna det senaste	2
Jobba utomlands	1
Vill ha ledande position	1
Helt nöjd som det är	1

Tabell 10 hör till frågan: *Hur ser drömarbetsplatsen ut?* "Icke hierarkisk organisation" och "Jobba med kreativa människor" framkom två gånger i två av sju intervjuer. Andra faktorer som framkom i fem av intervjuer, en gång per intervju var: "Google", "Eget företag", "Jobba med någonting spännande" *Gärna någonting som förändrar världen*, "Multinationell miljö" och "En arbetsgivare som inspirerar och bryr sig om en"

Faktorer	Antal respondenter
Icke hierarkisk organisation	2
Jobba med kreativa människor	2
Google	1
Eget företag	1
Jobba med någonting spännande, "Gärna någonting som förändrar världen"	1
Multinationell miljö	1
En arbetsgivare som inspirerar och bryr sig om en	1

5.2 Intervjuer med företag

Tabell 1 visar faktorer framkommande i frågan: *Hur ser er rekryteringsprocess ut?* Faktorer som är signifikanta och syns i fyra intervjuer är "Egna nätverk" och "Egen hemsida" som kanal vilka företagen använder när de letar efter kompetens. "Annonser på nätet" framkom tre gånger. Andra faktorer som framkom två gånger är "Linkedin", "IT-event" och "Annonser i tidningar". Följande faktorer framkom en gång i tre intervjuer en var, "Headhunters", "Rekryteringsbolag" och "Letar bland de som har jobb".

Faktorer	Antal respondenter
Egna nätverk	4
Egen hemsida	4
Annonsera på nätet	3
IT-event	2
Linked in	2
Annonser i tidningar	2
Headhunters	1
Rekryteringsbolag	1
Letar bland de som har jobb	1

Tabell 2 visar faktorer förekommande i frågan: *Hur ofta behöver ni gå in i rekryteringsprocess?* Två faktorer förekom i fem intervjuer. Faktor "Kontinuerligt" fem och faktor "Beroende på behovet" förekom tre gånger.

Faktor	Antal respondenter
Kontinuerligt	5
Beroende på behovet	3

Tabell 3 visar faktorer förekommande i frågan: *Hur går ni till väga för att hitta rätt person?* Tre faktorer förekom i fyra intervjuer och dessa är: "Intervjuer", "Test (second opinion)" och "Utifrån kravprofil". Andra tre faktorer hittades två gånger var i tre intervjuer och dessa är: "Rekommendationer", "Kan skapa tjänst om rätt person finns" och "Handplockar".

Faktorer	Antal respondenter
Intervjuer	4
Test (second opinion)	4
Utifrån kravprofil	4
Rekommendationer	2
Kan skapa tjänst om rätt person finns	2
Handplockar	2

Tabell 4 visar faktorer förekommande i frågan: *Vad karakteriserar de nyrekryterade?* Faktor som förekom i alla sju intervjuer är "Rätt kompetens". Faktor "Rätt personlighet" förekom i sex intervjuer. Faktor "Stor variation" förekom i fyra intervjuer. Faktor "Minst fil.kan." förekom i tre intervjuer. Vidare förekom det tre faktorer i två intervjuer var och dessa är: "Höga betyg", "Engagerade" och "Ambitiösa". Faktor "Drivna" förekom i en intervju.

Faktorer	Antal respondenter
Rätt kompetens	7
Rätt personlighet	6
Stor variation	4
Minst fil. kan.	3
Höga betyg	2
Engagerade	2
Ambitiösa	2
Drivna	1

Tabell 5 visar faktorer förekommande i frågan: *Utifrån företagets perspektiv, hur ser ni på rätt kompetens i förhållande till rätt personlighet?* Tre faktorer hittades och dessa är ”Personlighet = kompetens” som förekom i fyra intervjuer. ”Personlighet < kompetens” och ”Personlighet > kompetens” båda förekom i två intervjuer.

Faktorer	Antal respondenter
Personlighet = kompetens	4
Personlighet > kompetens	2
Personlighet < kompetens	2

Tabell 6 visar faktorer förekommande i frågan: *Hur skulle du/ni vilja beskriva drömkandidaten?* Två faktorer ”Minst fil. kand.” och ”Engagerad” förekom i fyra intervjuer. I tre intervjuer förekom faktor ”med extra intressen”. I två intervjuer förekom följande fem faktorer: ”Nyfiken”, ”Driven”, ”Ambitiös”, ”Teknisk kompetent” och ”Ödmjuk”. Följande sju faktorer förekom en gång per intervju: ”Minst 4 år utbildning”, ”Gillar förändringar”, ”Resbar”, ”Vill utvecklas”, ”Bra på samarbete”, ”Affärsintresse” och ”Utåtriktad”.

Faktorer	Antal respondenter
Minst fil.kan.	4
Engagerad	4
Med extra intressen	3
Nyfiken	2
Driven	2
Ambitiös	2
Teknisk kompetent	2
Ödmjuk	2

Faktorer	Antal respondenter
Bra på samarbetet	1
Affärs intresse	1
Vill utvecklas	1
Utåtriktad	1
Minst 4 år utbildning	1
Resbar	1
Gillar förändringar	1

Tabell 7 visar faktorer förekommande i frågan: **Hur tänker ni kring 80-talisterna?** Tre faktorer hittades och dessa är: "Rörliga" som förekom i fem intervjuer", "Krävande" som förekom i tre intervjuer och "Utmanar" som förekom i två intervjuer.

Faktorer	Antal respondenter
Rörliga	5
Krävande	3
Utmanar	2

Tabell 8 visar faktorer förekommande i frågan: **Hur ser kompetensutvecklingen ut på företaget?** "Utbildningar" förekom i fem intervjuer. "Individuell utvecklingsplan" förekom i fyra intervjuer och faktor "Mentorprogram" i en intervju.

Faktorer	Antal respondenter
Utbildningar	5
Individuell utvecklingsplan	4
Mentorprogram	1

Tabell 9 visar faktorer framträdande i frågan: *I vilken utsträckning kan ni möta den anställdes önskemål?* Faktor ”Flexibel arbetstid” och ”Arbete utomlands” förekom i fem intervjuer, ”Distansarbete” förekom i fyra intervjuer.

Faktorer	Antal respondenter
Flexibel arbetstid	5
Arbete utomlands	5
Distansarbete	4

5.3 Framträdande teman (faktorer)

Undersökningsdelen som omfattar intervjuer med IT-individer fokuserade på tre huvudområden, *mål, behov* och *motivation*. De framträdande teman gällande IT-individens mål är: starta eget, ha ledande position, kunna det senaste, jobba med kreativa människor och icke-hierarkisk organisation. Det är ny teknologi, spännande arbetsuppgifter, *’Gärna någonting som förändrar världen’ (IT-konsulten)*, som eftersträvas. När det gäller behov är det sociala relationer, möjlighet att utvecklas och uppskattning som tas upp. Uppskattning kan ha olika former som pengar, konferenser, möjlighet till utveckling och sociala aktiviteter. Kring motivation resoneras det på två sätt, nämligen faktorer som höjer motivation. Dessa är utmanande uppgifter, möjlighet till att utvecklas, pengar och den sociala miljön. Pengar nämns som en viktig faktor, dock inte den avgörande. Feedback uppfattas av IT-Individer som en mycket viktig komponent, både positiv och negativ är viktig. Man vill veta vad som måste förbättras. Positiv feedback uppfattas som uppskattning och belöning. Den andra aspekten är faktorer som sänker motivation och det är höga krav, ointressanta och monotona uppgifter, dåliga attityder, förseningar och när man känner sig begränsad. Man vill bli sedd som person, inte som resurs, då det sänker motivation, samt att teamwork måste fungera bra.

Undersökningsdelen som omfattar intervjuer med IT-företag omfattar följande aspekter: *rekryteringsprocess, kompetensbehov* och *hur företaget ser på individen*. När det gäller rekrytering använder sig företagen utav olika kanaler när de rekryterar. Det är egna nätverk som betraktas som ett bra sätt att hitta rätt

kompetens, annonser på nätet och i tidningar och egna hemsidor som man använder sig av. Företagen letar bland kandidater som har jobb, LinkedIn nämns som mycket bra kanal. Rekryteringsföretag ger inte lika många träff till rätt kompetens som andra tidigare nämnda kanaler. Samtliga företag rekryterar kontinuerligt då fem av de sju tillfrågade har stora behov och de tre andra anställer vid behov. När det gäller kompetensbehov så är en bra utbildning grundkravet. Personligheten är lika viktig som kompetensen, dock beroende på uppdraget. Man efterfrågar rätt kompetens, drivna, ambitiösa och engagerade individer. Om *rätt* person finns, kan företaget skapa tjänst för henne/honom. Man vill ha olika kompetenser. Företagen är medvetna om 80-talisterna som beskrivs som rörliga och krävande och som utmanar. Företagen ser positivt på individens utvecklingsmöjligheter. Man uppmuntrar till egen initiativ när det gäller utbildning. Man försöker möta individens önskemål när det gäller flexibel arbetstid eller distansarbete, '*frihet under ansvar*' (IT-företag).

6. Diskussion

Resultatet från undersökningen ger indikationer på vad som kan vara den drivande kraften för IT-individen och vad som motiverar henne eller honom. Vilka mål har individer? Teman som har framkommit tyder på att IT-individen har stora behov av att prestera. Det här reflekteras i **The Big Three Theory** där prestation är ett av tre grundläggande behov. Fokus ligger på uppgiften som skall vara utmanande, någonting spännande: *‘Gärna någonting som förändrar världen’ (IT-konsult)*.

Vidare vill IT-individen jobba med kreativa människor, har stort behov av att utvecklas. Det tyder på att individen befinner sig högre upp på **Maslows behovstrappa** och strävar efter **självförverkligande**. IT-individen har behov av **kompetens** då utmanande uppgifter och ny teknologi nämns som viktiga. Den sociala miljön och relationer med arbetskamrater anses ha stor betydelse, behov av **gemenskap**. Behov av **kompetens** och **gemenskap** ingår i **Self-determination theory**. Pengar ses som både motivation och hygienfaktor, det som motiverar är utvecklingsmöjligheter, belöning, uppskattning, bra sociala relationer och intressanta arbetsuppgifter. Man vill jobba i en platt organisation som är icke-hierarkisk. Dessa faktorer ingår i **Herzbergs tvåfaktorsteori** samt **Intrinsic motivation and the 16 desires theory**. IT-individen har behov av att sträva framåt, har klara mål så som att starta eget företag eller jobba på Google, vilket i arbetssammanhang tyder på tron att det är individen själv som påverkar situationen, **Intern locus of control**. Rörligheten bland IT-individer tyder på en tro på sin egen förmåga, **Self efficacy**.

Den här studien bekräftar tidigare studier av Lars Göran Wallgren om motivationsfaktorer bland IT-konsulter (Wallgren, 2011). Företag som använder sig utav IT-kompetensen har kontinuerligt behov av att hitta **rätt kompetens**. Några faktorer som påverkar behovet kan vara den rörligheten som råder bland IT-individer samt teknikutvecklingen.

IT-branschen är i behov av högt utbildad kompetens med en stor variation. Kandidater som eftertraktas tillhör gruppen som bör besitta mångfaldiga färdigheter, ofta både tekniska och sociala med känsla för affärer. Vara serviceinriktade. Människor är ofta organiserade antingen eller, och det kan vara svårt att hitta allt i en person, **Field dependence/independence model** enligt Witkin samt **ARAS (Retikulära Aktiveringsssystem)**. Det som utmärker IT-individer är att de har bra teknisk kompetens och orienterar sig mycket bra på nätet, vilket ger tillgång till vidd av information. Det ger möjligheten att se vad som finns att välja på. Situationen ställer krav på företagen att möta individens behov. Speciellt är det 80-talister som utmanar. Deras perception av sig själva är annorlunda än alla andras då de nöjer sig inte med vad som helst och ställer krav på företagen, **Kognitiva stilar (perception, tolkning och medvetna mål)**. Företagskultur, den sociala miljön, spännande uppgifter tilltalar

IT-individen. Det som IT-företagen bör beakta är hur man kan attrahera rätt kompetens till sig istället för att leta efter den. Ett exempel på det är faktor "Google" som kom fram i undersökningen som drömarbetsplats. Sådan utgångspunkt kan ha flera fördelar som en hållbar utveckling, trevlig arbetsmiljö, individens välbefinnande som kan påverka prestation och hälsan. **Herzbergs tvåfaktorsteori om arbetsmotivation** beskriver faktorer som motiverar. Dessa stämmer överens med vad IT-individer anser motiverar dem i arbetet.

Det finns de som följer trender och det finns de som sätter trender. Resultatet från den här undersökningen tyder på att IT-individer verkar vara de andra. IT-individer är hög- presterande, har höga krav på arbetet och företag som de jobbar för. De är medvetna om vad som höjer respektive sänker deras motivation och vilka behov som måste tillfredsställas för att upprätthålla motivationen. Resultatet gav tillfredsställande svar på frågeställningar, vilket bekräftar hypotesen om att större fokus bör ligga på individen när det gäller rekrytering inom IT-branschen.

6.1 Begränsningar

Begränsningar i undersökningen ligger i antalet intervjuade individer. När det gäller IT-individer fick man tillgång till bara en kvinnlig deltagare, vilket ger övervägande manligt perspektiv på ämnet. Undersökningen gjordes av en person. Det kan ha fördelar som att personen var insatt i hela projektet samt nackdelar som en subjektiv tolkning och även omedvetna bias.

6.2 Förslag till framtida studier

Kognitionsvetenskapens bidrag till ämnet kan vara studier om individens anpassning till de nya omständigheter och förändringar som tekniken tvingar fram. Genom att skapa förståelse för hur människor fungerar, hur de skiljer sig från varandra, vilka möjligheter och begränsningar de har, kan man skapa moderna väl anpassade arbetsplatser. Miljö som kan påverka individen på cellnivå kan ha konsekvenser på organisationsnivå. Simultanfokus på företagets behov och individens behov kan öka förståelse i ämnet, vilket kan leda till positiva konsekvenser för individen, företaget och hela samhället.

Könsskillnader angående mål, behov och motivation inom IT-branschen bör undersökas.

Om man antar att IT-individen befinner sig högre upp på Abraham Maslows behovstrappa med basbehoven tillfredsställda, bör man fokusera på hur de nya målen sätts och vad är det som upprätthåller motivation.

Människans kognitiva och psykologiska strukturer kan vara en bra referenspunkt i framtida studier för observationer i arbetsmiljön och dess natur.

7. Slutsatser

Slutsatsen av resultatet som jag fått ut är att jag anser att IT-individer är motiverade men vissa avvikande faktorer finns. Individer motiveras av olika saker många gånger, till exempel så motiveras vissa av monetära belöningar medan vissa tycker att det inte är lika viktigt. Detta innebär att arbetsgivare vinner på att bättre förstå individernas drivkrafter i arbetslivet, det vill säga vilka faktorer som påverkar arbetsmotivationen. Genom medarbetarsamtal är det möjligt att skapa en större förståelse för vad som motiverar anställda i arbetet och därmed förbättra den psykologiska arbetsmiljön. När det gäller arbetsgivarna, i studien IT-företagen, står det klart att de efterfrågar drivna individer med hög kompetens. Trots detta har de inte utvecklat en bra strategi för att ”hantera” eller behålla individer med just dessa egenskaper. Även behovet av ständig utveckling, som är framträdande i studien, är en utmaning för arbetsgivarna att bemästra. Mer fokus bör därför läggas på att se helheten, det vill säga både individens och företagets behov, samt den dynamiska miljön som omsluter både människan och organisationen.

8. Referenser

Kvale, S., (1997), *Den kvalitativa forsknings intervjun*, Upplaga 1:17

Larsen, R.J., & Buss, D.M., (2010), *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature*, Fourth Edition

Maidani, E. A.; Public Personnel Management (1991), *Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors*

Morrison, V., & Bennett, P. (2009), *An introduktion to Health Psychology*, Second Edition

Passer, M., Smith, R., Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., & Vliek, M., (2009), *Psychology: The Science of Mind and Behaviour*, European Edition

Reiss, S.; Review of General Psychology, (2004), *Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires*

Wallgren, L., G.; Department of Psychology, (2011), *Motivation requested - Work motivation and the work environment of IT consultants*

Bilagor

Bilaga 1. Intervjufrågor till IT- individer

1. Vad motiverar dig i arbetet.
2. Hur gör företaget för att motivera dig.
3. Är det viktigt att vara ansvarig för resultaten personligen.
4. Hur ser du på feedback.
5. Hur viktigt är det att den utförda uppgiften är intressant.
6. Är det viktigt att man har kontroll över den utförda uppgiften.
7. Vilken betydelse har personliga relationer på arbetsplatsen för dig.
8. Vad är det som skulle få dig att byta jobb.
9. Vad sänker din motivation.
10. Vad har du för karriärmål.
11. Hur ser drömarbetsplatsen ut.

Bilaga 2. Intervjufrågor till IT- företag

1. Hur ser er rekryteringsprocess ut.
2. Hur ofta behöver ni gå in i rekryteringsprocess.
3. Hur går ni till väga för att hitta *rätt* person.
4. Vad karakteriserar de nyrekryterade.
5. Hur skulle du/ni vilja beskriva drömkandidaten.
6. Hur tänker ni kring 80-talisterna.
7. Hur ser kompetensutvecklingen ut på företaget.
8. I vilken utsträckning kan ni möta den anställdes önskemål.