



## PERSONALVETARPROGRAMMET

# Motivationsfaktorer

- Konsult eller anställd, har det någon betydelse?

**Emilia Clarholm & Charlotte Johansson**

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2016
Handledare:	Marcus Praetorius Björk
Examinator:	Carl-Christian Trönberg

# Abstract

BA-thesis: 15 hp  
Subject: Human Resources and Industrial Relations  
Level: Bachelor/First cycle  
Year: 2016  
Supervisor: Marcus Praetorius Björk  
Examiner: Carl-Christian Trönberg  
Keywords: Motivation, job satisfaction, Self Determination Theory,

---

**Background:** Motivation and job satisfaction have been popular research topics in previous literature, which has resulted in multiple motivation theories such as Maslow and Herzbergs's theory. However we base this study on Richard M. Ryan and Edward L. Deci's Self-Determination Theory (SDT), which treats the internal and external motivators linked to competence, autonomy and relatedness. To develop this, we also take part of the research on the theories Person-Organization fit and Person-Job fit.

**Objectives:** The purpose of our study is to investigate how hired consultants and employees experience their motivation to their work and if the employment form may have a bearing on job satisfaction. This becomes interesting at a time when new forms of employment are taking shape because of the companies need for a more flexible work organization. Previous research points to the difficulty in motivating consultants and therefore we want to find out whether it is the actual form of employment that is behind this or whether there are other affecting factors.

**Method:** Our study was based on interviews with 10 respondents from a large international IT company. In the selection of respondents we used a targeted selection since we needed to get in contact with both external consultants and employees of the company to get answers to our research questions. We chose to conduct a case study and used semi-structured interviews with questions divided into three different categories based on the Self-Determination Theory. We transcribed the information from the interviews and followed up by coding as well as a thematic analysis for which we adopted a deductive approach.

**Results:** According to our results the hired consultants and employees seem to experience their motivation and job satisfaction in a similar way. However it seems that factors such as experience of organizational culture, personality and length of employment affect the employees' sense of job satisfaction to a greater degree than the consultants.

**Conclusions:** We concluded that there is a complexity in understanding and working with motivation and job satisfaction as the factors behind them are multidimensional. The actual form of employment contributes significantly to an attitude in the work situation rather than the influence of motivation and job satisfaction.

I takt med den utveckling som skett genom globaliseringens påverkan har allt fler företag försökt införa en mer flexibel arbetsorganisation (Castells 2000, Piore & Sabel 1984, Rubery 2005). Att hyra in konsulter är en flexibilitetsstrategi som ofta används för att kunna anpassa sin bemanning (Teknikföretagen, 2006, 2011). Denna typ av flexibilitet med inhyrd personal kan medföra konsekvenser som känsla av otrygghet hos medarbetare samtidigt som det är en positiv grundtanke som man tror kommer gynna företaget (Kalleberg 2009, Näswall Et al., 2008). Karlsson (2007) hävdade att det finns både för- och nackdelar med denna typ av flexibilitet för både arbetsgivare och medarbetare. Det kan därför vara intressant att studera huruvida detta mer flexibla arbetssätt kan resultera i att eventuella nya vägar till att motivera medarbetare efterfrågas.

Bozionelos och Nikolaou (2010) menade att relationen mellan inhyrda konsulter och den mottagande organisationen främst har som syfte att resultera i ett ekonomiskt utbyte i större utsträckning än ett socialt vilket enligt Ryan och Deci (2000), räknas som en yttre motivationsfaktor. Det är därför av intresse att undersöka hur anställda respektive inhyrda konsulter upplever deras motivation till arbetet, samt om denna upplevelse påverkar deras arbetstillfredsställelse på olika sätt.

## **Arbetstillfredsställelse**

Locke (1976) definierade arbetstillfredsställelse som ett positivt emotionellt tillstånd som ett resultat av ens upplevelser på arbetsplatsen. Brief (1998) beskrev vidare att det är en produkt av händelser och förhållanden som medarbetare upplever på sina arbeten. Alvesson (1993) menade att arbetstillfredsställelse dessutom är nära besläktat med arbetsmotivation då motivation leder till prestation och resultatet av ens prestation i sin tur leder till arbetstillfredsställelse. Då arbetstillfredsställelse är nära besläktat med motivation och prestation är det viktigt att företag tar det på stort allvar och att det läggs fokus på detta i arbetet för att få välmående medarbetare (Alvesson, 1993).

Vroom (1964) menade att arbetstillfredsställelse är ett resultat av både situation och personlighet genom att arbetstillfredsställelsen direkt påverkas av hur faktorer som exempelvis lön, stimulans och hur uppskattning från chefer upplevs. Reaktionen på dessa faktorer kan bero på situationen samt individens personlighet.

En annan aspekt att ha i åtanke när det kommer till personlighet och arbetstillfredsställelse är att en konsultanställning skiljer sig från mer traditionella anställningsformer. Att vara konsult innebär en anställning för ett uppdrag där anställningstiden kan vara både kortare och längre (SOU 2003:27).

Robbins och Judge (2015) diskuterade huruvida vissa personlighetstyper passar bättre för olika typer av arbeten. I deras diskussion om personlighet använde de sig av den mest förekommande definitionen av personlighet som togs fram av Gordon Allport för cirka 70 år sedan. I hans definition förklarades personlighet som den totala summan av hur en individ reagerar och interagerar med andra vilket också kan beskrivas som mätbara egenskaper hos individer (Robbins & Judge 2015). När dessa personliga egenskaper är i linje med de uppgifter som utförs på arbetsplatsen talar man om Person-Job fit vilket är en teori som utvecklades av John Holland (Robbins & Judge, 2015). För att nå en hög grad av Person-Job fit krävs att medarbetarens kunskaper, färdigheter och förmågor stämmer överens med vad arbetsuppgifterna kräver. Samtidigt gäller det även att medarbetarnas behov och önskemål uppfylls genom deras arbete. Om alla ovan nämnda komponenter existerar ansågs detta leda till välbefinnande och arbetstillfredsställelse enligt Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005).

Holland kategoriserade även personlighet i sex olika typer och menade att hur väl dessa personligheter stämmer överens med det aktuella arbetet påverkar hur stor sannolikhet det är att medarbetaren stannar eller lämnar organisationen (Robbins & Judge, 2015).

Robbins och Judge (2015) diskuterade att individer kommer in i organisationer med tankar om hur saker borde och inte borde vara. Dessa funderingar grundas vidare i vad som anses vara rätt och fel och vilket beteende som föredras över annat. Att då komma in i en organisation som visar sig ha annorlunda värderingar än de man själv har kan lätt leda till missnöje och minskad arbetstillfredsställelse. Robbins och Judge (2015) menade vidare att våra värderingar därmed generellt påverkar både attityd och uppförande.

Posner (1992) diskuterade att det även är av vikt att organisationens värderingar är i linje med medarbetarens värderingar också känt som teorin Person-Organization fit. Kristof (1996) diskuterade vidare effekter av Person-Organization fit som en stark påverkansfaktor till positiva attityder hos medarbetarna på arbetsplatsen vilket i sin tur är en komponent till arbetstillfredsställelse och engagemang i organisationen.

Vidare menade Robbins och Judge (2015) att viktiga faktorer är att uppskatta arbetet i sig och att ha kollegor man trivs med samtidigt som utveckling, variation, självständighet och kontroll erbjuds. De talade även om att hög arbetstillfredsställelse har en stark korrelation med en hög livstillfredsställelse och att individens attityd och inställning till livet utanför arbetet också påverkar attityd och inställning till arbetet.

## **Motivation- Självbestämmandeteorin**

I en studie om framtida motivationsteorier hittade Steers, Mowday & Shapiro (2004) att alla existerande motivationsteorier behandlar motivation som något som ger energi och upprätthåller det mänskliga beteendet över tid. Ryan och Deci (2000) beskrev vidare motivation som att ha vilja och engagemang för att uppnå ett mål. Motsatsen är att vara omotiverad vilket innebär att man inte känner någon kraft eller inspiration till ansträngning. Vad människor motiveras av skiljer sig och även hur mycket motivation man behöver för att göra saker.

Self Determination Theory är en motivationsteori som togs fram av professorerna Richard M. Ryan och Edward L. Deci. Fortsättningsvis kommer den svenska översättningen; Självbestämmandeteorin (SDT) att användas i denna studie.

I teorin skiljde författarna på olika typer av motivation som beror på olika orsaker och mål. Den mest tydliga uppdelningen är mellan inre motivation och yttre motivation. Inre motivation ses som ett inre engagemang och när något i sig är intressant. Yttre motivation handlar istället om att man gör något för att uppnå ett visst mål. Enligt Ryan och Deci ansågs den inre motivationen leda till en högre grad av lärande och kreativitet. Ryan och Deci beskrev ytterligare en typ av motivation som de kallar avsaknad av motivation. Denna typ av motivation uppkommer när en person inte tror att handling kommer leda till önskat resultat, när uppgiften inte har något värde för en själv eller när en person inte anser sig ha tillräckligt med kompetens för att klara av uppgiften. I teorin fokuserade författarna även på tre grundläggande psykologiska behov som de menade är kompetens, autonomi och social meningsfullhet. De fann i deras studie att socialt kontextuella faktorer som påverkar ens känsla av kompetens, autonomi och social meningsfullhet är grunden för att öka den inre motivationen (Ibid).

Gagné (2014) definierade autonomi som viljan att utföra en handling för att den är i linje med personliga värderingar och intressen. Social meningsfullhet beskrevs som en känsla av tillhörighet till ett team eller grupp av människor och kompetens refererades till behov av känslan att utföra ett effektivt arbete.

Ryan och Deci (2000) menade att en individ lättare kan ta sig an och arbeta mot ett mål om det finns full förståelse för det samt att den rätta kompetensen finns för att utföra arbetet. Detta kräver dock att utmaningarna är optimala för individen och att relevant återkoppling ges. De diskuterade även hur uppkomst av inre motivation är vanligare vid situationer då individer inte känner sig styrda och har ett större handlingsutrymme.

Teorin resulterade i olika subteorier, alla kopplade till de olika typerna av motivation samt de psykologiska behoven. Cognitive Evaluation Theory (CET) är en av dessa subteorier som innebär att alla arbetsrelaterade upplevelser som exempelvis belöning, kommunikation och feedback kan skapa en känsla av kompetens och öka graden av inre motivation om detta psykologiska behov tillfredsställs. Enligt CET måste känslan av kompetens åtföljas med en känsla av autonomi för att det ska påverka den inre motivationen.

En annan subteori som utvecklades genom SDT är Organismic Integration Theory (OIT). Den beskriver i detalj olika former av yttre motivation samt de kontextuella faktorerna som påverkar den yttre motivationen.

När det kommer till innebörden av yttre motivation kan denna variera kraftigt beroende på om handlingen är självständig eller om motivationen påverkas av påtryck från andra.

Känsla av social meningsfullhet visade sig även vara centralt i teorin då det primära skälet till att människor vill agera är när beteenden värderas av andra som de känner tillhörighet till eller vill känna tillhörighet till (Ibid).

Motivation är starkt relaterat till personalvetenskap då det handlar om medarbetares välmående och engagemang i en organisation (Alvesson, 1993). Som HR-person och representant för arbetsgivaren är det därför av stor vikt att förstå vad medarbetare motiveras av för att kunna öka organisationens effektivitet och lönsamhet.

Då vi lever i en tid där nya anställningsformer utvecklats har det resulterat i svårigheter att motivera medarbetare med mer flexibla anställningsformer som exempelvis konsultanställningar. Syftet med vår studie är därför att undersöka hur anställda och inhyrda konsulter upplever deras motivation till arbetet samt om denna upplevelse påverkar deras arbetstillfredsställelse i olika grad. Då vi anser att forskningen kring motivation och arbetstillfredsställelse med koppling till konsulter är begränsad tror vi att vår studie kan bidra med kunskap inom området och eventuellt ett underlag för hur man ska arbeta med motivation hos konsulter.

För att besvara våra forskningsfrågor har vi studerat ett internationellt IT-företag med en stor del anställda och konsulter. Företaget verkar på ett globalt plan men vi har dock begränsat vår studie till det svenska kontoret som har 280 anställda och 69 konsulter från 30 olika länder världen över. Utifrån teorin som denna studie bygger på är vår hypotes att de inhyrda konsulternas upplevelse av motivation till arbetet är något lägre än de anställdas, samt att det medför en annan upplevelse av arbetstillfredsställelsen. Vi har formulerat följande frågeställningar:

Hur upplever anställda<sup>1</sup> respektive inhyrda konsulter deras motivation till arbetet?

Hur upplever anställda respektive inhyrda konsulter att motivationen påverkar deras arbetstillfredsställelse?

## Metod

---

<sup>1</sup> I studien definieras anställd som en medarbetare med tillsvidareanställning i företaget

Under detta kapitel kommer den valda forskningsdesign presenteras vilken åtföljs av en beskrivning av studiens respondenter, instrument, tillvägagångssätt, databearbetning och analys där vi även diskuterar studiens reliabilitet.

## **Forskningsdesign**

För att besvara vår forskningsfråga genomfördes en fallstudie. Denna typ av forskningsdesign valdes för att få en djupgående och detaljerad bild av situationen för anställda och konsulter i organisationen vilket stämmer överens med Brymans (2011) tolkning av en fallstudie. En fallstudie beskrivs som en undersökning där fallets specifika natur och komplexitet behandlas vilket liknar vår studie då en specifik organisation med en viss typ av organisationsstruktur och organisationskultur undersökts (Ibid). Detta menar Ejvegård (2009) även är fördelaktigt med fallstudier då man inte behöver ta upp flera kontexter.

Vi valde en deduktiv ansats som Bryman (2011) menar innebär att teorin kommer först och styr insamlingen av data. I denna studie har vi låtit självbestämmandeteorin vara ett ramverk för vår intervjuguide. Teorins beståndsdelar; autonomi, kompetens och social meningsfullhet har använts för att skapa huvudkategorier, för att sedan genom insamlad data från intervjuer finna underkategorier och teman i linje med teorin.

## **Respondenter**

Vår studie har baserats på kvalitativa intervjuer med 10 respondenter från ett stort internationellt IT-företag. Alla våra respondenter arbetar på ett svenskt kontor. I urvalet av respondenter har vi använt oss av ett målinriktat urval då det var nödvändigt att komma i kontakt med både inhyrda konsulter och anställda på företaget för att få svar på våra forskningsfrågor. Enligt Bryman (2011) innebär ett målinriktat urval att samplingstekniken är strategisk och man strävar efter att uppnå överensstämmelse mellan urvalet och forskningsfrågorna. Därför vill forskaren hitta respondenter som är relevanta för studien. Målinriktat urval det som oftast rekommenderas inom kvalitativ metod (Ibid). I vår urvalsprocess valdes respondenterna ut av HR-chefen på företaget. Urvalet resulterade i respondenter från olika team, olika kön och med olika bakgrund. HR-chefen försökte även hitta respondenter för att skapa en jämn fördelning mellan inhyrda konsulter och anställda. När urvalet gjort bjöds respondenterna sedan in till att delta under intervjuerna.

Resultatet av urvalet blev tillslut 10 respondenter, åtta var män och två kvinnor där sex var anställda och fyra konsulter. Åldern på respondenterna var mellan 27-48 år där majoriteten hade genomgått en ingenjörsutbildning på minst 4,5 år eller motsvarande.

## **Instrument**

I studien valdes semistrukturerad intervjuguide vilken utformades med Självbestämmandeteorin som utgångspunkt. Självbestämmandeteorin valdes som ramverk eftersom att den är applicerbar i en arbetsrelaterad situation och för vårt forskningsämne (Gagné, 2014). Frågor kategoriserades efter tre begrepp som teorin bygger på för att möjliggöra en analys av vår data ut efter denna teori. Ytterligare en kategori benämndes som "övrigt" innehållande frågor till syfte att fylla ut helhetsbilden. En semistrukturerad intervjuguide valdes för att skapa en större flexibilitet och på så sätt ge oss som forskare möjlighet att ställa följdfrågor som vi uppfattade viktiga för studien. Denna typ av

intervjuguide skapades även för att få ett större djup genom att ge frihet till respondenterna att utforma svaren på deras egna sätt (Bryman, 2011).

## Tillvägagångssätt

Denna studie påbörjades med funderingar kring vad som önskades undersökas och hur detta skulle gå till. Ett flertal organisationer kontaktades och efter svar från två av dessa togs beslutet att samarbeta med en av dem. Vid ett första möte diskuterades vårt önskade forskningsämne i samråd med företagets HR-chef. Efter bollande av idéer och utformande av relevant inriktning beslutades att intervjuer skulle hållas med medarbetare på företaget. Urvalet av respondenter var som tidigare nämnts ett målinriktat urval av företagets HR-chef. När kandidater som passade till vår studie valts ut bokades intervjuerna in och det avsattes en timma per intervju. Från början var det planerat att intervjuerna skulle vara klara efter en vecka men en av intervjuerna blev inte av på planerad dag på grund av respondentens förhinder och därför fick en ny tid till denna bokas in. Intervjuerna genomfördes sammanlagt under tre dagar. Under intervjuerna deltog vi som är författare till studien samt respektive respondent. Samtliga intervjuer tog mellan 35 -60 minuter och under varje intervju delades intervjuerna upp genom att en av oss ställde frågorna medan den andra antecknade. Efter hälften av frågorna byttes rollerna av. Detta gjordes för att respondenterna skulle känna kontakt till oss båda samt för att underlätta anteckningar. Vi var noga med att tacka respondenterna för sitt deltagande både vid början och vid slutet av intervjun för att visa att deras tid var av stor betydelse för oss. Bryman (2011) talar om vikten av att skapa en tillitsfull relation för att respondenterna ska vara öppna för ett deltagande samt till delgivning av information.

När det kommer till etiska aspekter är det viktigt att respondenterna inte tar någon fysisk eller psykisk skada av studien och att deras deltagande inte får brista i samtycke. Därför informerades respondenterna om studien för att de frivilligt skulle kunna välja att medverka enligt samtyckeskrauet. Respondenterna upplystes om forskningens syfte samt vilka moment som ingick och hur informationen skulle behandlas enligt informationskrauet. Varje intervju spelades in vilket var ett frivilligt val av respondenterna. Att både företaget och deltagarna är anonyma i studien och att inga personliga uppgifter kommer att publiceras meddelades, vilket stämmer överens med konfidentialitetskrauet. Dessutom genomfördes intervjuerna i ett avskilt rum på företaget för att säkerställa konfidentialitet och den information som uppgavs förvarades på ett varsamt sätt för att undvika åtkomst för obehöriga vilket även stämmer överens med konfidentialitetskrauet.

Respondenterna informerades om att den data som samlas in genom intervjuerna endast kommer att användas till vår forskning och inte kommer delas vidare för andra forskningsändamål än just vår studie enligt nyttjandekrauet (Ibid).

När frågor gick in på nytt tema meddelades detta och det lämnades rum för tystnad så att svar kunde kompletteras eller tänkas ut. När frågor fick ett tunt svar bad vi respondenten att utveckla sitt svar och i största mån ställdes följdfrågor på dessa. Under intervjuerna låg fokus på att inte ställa ledande frågor samt att till större grad använda öppna frågor för att komma åt så mycket information som möjligt och för att respondenterna skulle få möjlighet att frigöra deras tankar snarare än att de skulle känna sig styrda. Om ett svar uppfattades oklart svarade vi i största mån med tolkande frågor eller bad om en omformulering av respondentens svar. Deltagarna gavs möjligheten att avböja ett svar om de inte kände sig bekväma med frågan samt meddelades all nödvändig information för att de skulle kunna ge sitt samtycke eller välja att avbryta sitt medverkande. Deltagarna kunde under intervjuens gång

välja att stryka information som de delat med sig av vilket stämmer överens med samtyckeskrauet enligt Bryman (2011).

## **Databearbetning och analys**

Efter genomförande av intervjuerna skrevs teori parallellt med att vår inspelade data transkriberades och analyserades för att underlätta teorins koppling till resultatet. Intervjuerna transkriberades genom att dessa noggrant lyssnades igenom för att få en så tydlig och korrekt bild av hur våra respondenter uttryckte sig och reagerade som möjligt. Därefter kodades informationen genom att intervjumaterialet enskilt lästes igenom flera gånger och begrepp som upplevdes förekomma flertalet gånger genomsöktes. Därefter diskuterades empirin i samråd för att undvika misstolkning av denna samt för att komma fram till gemensamma teman. Kodning är en process i kvalitativa studier vilket innebär att man sätter namn och etiketter på delar av empirin som verkar vara av betydelse för studien (Bryman, 2011).

Efter kodningsprocessen utfördes en tematisk analys där en deduktiv ansats antogs, det vill säga att teorin användes som grund för utformande av resultatet. Alla teman och underteman hade koppling till vår teori. Exempelvis skapades ur temat kompetens underteman som; användning av kompetens och utmaning. Temat kompetens är taget från självbestämmandeteorin och våra underteman skapades genom kodning och analys av empirin.

Genom intervjuer, transkribering samt tematisk analys har datan systematiskt samlats in och bearbetats. Detta har gjorts utan att ändra på den information delgivits. Däremot har vi som forskare kommit överens om hur datan ska tolkas vilket Bryman menar innebär en intern reliabilitet för studien (Bryman, 2011).

Studien är möjlig att replikera i den mån det går att få tag på relevanta respondenter vilket liknar Brymans (2011) beskrivning av extern reliabilitet. För att kunna upprepa studien skulle anställda och inhyrda konsulter i ett annat IT-företag behöva intervjuas med samma tillvägagångssätt som beskrivits ovan.

Resultatet har vuxit fram genom att information har kopplats samman och underbyggts med hjälp av valda teorier. Förutsättningar för studiens fortgång var att relevanta respondenter deltog och svarade ärligt samt att våra tolkningar stämmer överens med deras svar.

## **Resultat**

Här presenteras resultatet av våra intervjuer med anställda och inhyrda konsulter där den tematiska analysen och självbestämmandeteorins kategorier kompetens, autonomi och social meningsfullhet resulterat i flertalet underkategorier genom respondenternas svar. En överblick av varje kategori med tillhörande teman presenteras i tabellen nedan.



Tabell 1 *Huvudteman och underteman*

Huvudteman	Underteman
Kompetens	Kunskapsöverföring Användning av kompetens Personliga mål Utmaning Organisatoriska mål
Autonomi	Frihet och ansvar Involvering Känsla av kontroll Påverkan Tydlighet
Social meningsfullhet	Teamkänsla Karriär Stöd/uppskattning

## **Kompetens**

Detta tema behandlar medarbetarnas upplevelse av kunskapsöverföring i organisationen samt hur utmanande och utvecklande arbetsuppgifterna är. Här behandlas även medarbetarnas syn på vikten av deras personliga samt organisatoriska mål kopplat till arbetet.

*Kunskapsöverföring* - Detta undertema avser att be om hjälp och att dela med sig av sin kunskap till andra.

Ett par av de anställda och även en del av konsulterna pratade om kunskapsöverföring som en viktig del i deras arbete. Då flertalet av våra respondenter arbetar i team försöker de bytas av när det kommer till deras arbetsuppgifter för att sprida kunskap.

*“Efter varje två veckors period försöker vi byta ut så man inte bara har samma komponent.” – Anställd*

En anställd såg på kunskapsspridningen som ett problem på företaget då de generellt sett anställer väldigt högtbildade. Den anställde menade att detta har en negativ påverkan på företagets kultur.

*“Det är en kulturådra, den som vet mest är den som är bäst och det är man genom att inte dela med sig. Då är det ju inte motiverande för andra.” – Anställd*

*Användning av kompetens* - Detta undertema definieras som en känsla av att ens kompetens används till fullo och om man bidrar med sin kunskap på bästa möjliga sätt.

Majoriteten av medarbetarna kände att de hade tillräckligt med kompetens för att klara sina arbetsuppgifter. Samtidigt kände de flesta att deras kompetens skulle kunna användas på ett

bättre sätt. De verkade inte känna sig såpass understimulerade att det ledde till ett missnöje eller minskad motivation, men de flesta skulle önska att få mer ansvar och på så sätt få större möjlighet till att påverka.

*“Jag skulle kunna tänka mig mer ansvar. Det skulle vara att få en ledande roll i teamet på pappret. Det kunde vara någonting. Men det är ju ett team så jag känner inte att det är viktigt på det sättet. Jag är ju nöjd om teamet funkar också.” -Konsult*

En respondent menade att det handlade om tröghet i IT-systemen som gjorde att kompetensen inte kunde utnyttjas mer än vad den gör i dagsläget. En annan ansåg att full användning av kompetens skulle innebära ett projektbyte vilket ändå inte önskades av respondenten.

*“Joo, eh jag känner väl lite nu att jag gör ganska mycket samma saker och skulle kunna tänka mig att röra mig internt, men stanna på företaget.” – Anställd*

*Personliga mål* - Här diskuteras på vilket sätt man känner att ens arbete får en större inre betydelse för ens personliga utveckling. Även hur känslan av kompetensens utveckling påverkar eller påverkas av individens personliga mål tas upp.

När detta togs upp visade det sig råda delade meningar mellan både anställda och konsulter om hur viktiga de personliga målen är när det kommer till arbetet.

Ett par respondenter, både konsulter och anställda kände att deras personliga mål uppfylldes bra.

*“Mina personliga mål uppfylls bra. Jag utvecklar min kompetens i allra högsta grad i det som händer just nu. Det är intressanta arbetsuppgifter och utmanande varje dag.”  
– Konsult*

Det var dock en del respondenter som inte reflekterade särskilt mycket kring sina personliga mål eller att de hade en väldigt avslappnad attityd till dessa.

*“Jag är nog inte sån som vill rädda världen utan för mig är arbetet något man gör för att överleva. Klart att man vill trivas och att det ska vara spännande och utvecklande.” – Anställd*

*“Mina personliga mål... svår fråga, får passa. Har inga genomtänkta mål, mest att man försöker känna efter om det man gör är kul eller inte.” – Anställd*

*1.4 Utmaning* - Detta undertema syftar till att arbetet innefattar lagom utmanande arbetsuppgifter samt om arbetet ger möjligheter till att utvecklas. Är arbetsuppgifterna möjliga att nå men samtidigt kräver en viss utmaning upplevs de som optimala och bidrar till utveckling och stimulering av befintlig kompetens.

Majoriteten av medarbetarna ansåg att deras arbete var utmanande på ett positivt sätt. Det var endast ett par av de anställda som kände att de saknade utmaning i sitt arbete och att arbetet snarare fortgår på samma sätt.

*“Det är att det är utmanande, inte för enkelt och lagom svårt så att man får tänka lite. Också att man har inflytande är viktiga komponenter och får styra själv hur saker och ting görs.” – Konsult*

Ett par av medarbetarna ansåg att utmanande arbetsuppgifter var den mest motiverande faktorn. Dessa respondenter ansåg också att deras arbetsuppgifter var utmanande i dagsläget.

*“Jag utvecklar min kompetens i allra högsta grad i det som händer just nu. Jag har intressanta arbetsuppgifter och det är utmanande varje dag.” – Konsult*

*Organisatoriska mål* - Detta undertema behandlar den betydelse organisationens mål har för det egna arbetet och hur detta påverkar medarbetarnas egen insats.

Majoriteten såg inte sitt eget arbete som en del av organisationens mål utan var mer fokuserade på de projekt de deltar i och att uppnå målen kopplade till projekten. Här var både konsulter och medarbetare i stort sätt eniga om att ens egen insats inte var något som påverkades av organisationens mål i det korta loppet, men att större omorganiseringar i slutändan skulle kunna göra det. Det talades också mycket om att det saknades tydlighet i målen och att om detta hade ändrats så skulle de uppfattas mycket viktigare än i nuläget.

*“Vi har svårt att identifiera de målen. Det är rätt tydligt som helhet men det är svårt att definiera i våra små constellationer.” – Konsult*

*“De är viktiga om vi förstår dem till fullo. Ibland är det på en högre nivå och det är svårt att relatera till dem... Det är viktigt att koppla dem till det dagliga arbetet”.*  
– Anställd

## **Autonomi**

Detta tema behandlar de anställdas olika påverkansmöjligheter till sitt arbete och constellationer av arbetsgrupper. Här ingår även känslan av ansvar och fördelning av denna, grad av involvering i beslutsfattande, tydlighet samt upplevd kontroll över eget arbete.

*Frihet och ansvar* - Med följande undertema avses att man själv ska kunna välja hur ett mål ska nås och vilket tillvägagångssätt man använder sig av. Även att vara ansvarig för sitt arbete och utförande behandlas.

Frihet var något som togs upp som en viktig faktor för motivationen. Framförallt när det kommer till konsulterna. Ett par av konsulterna ansåg att frihet och ansvar var det allra viktigaste när det kommer till motivation.

*“...Eget ansvar och frihet. Varje person får ansvar och frihet att klara sina arbetsuppgifter. Jag vill inte ha detaljstyrda arbetsuppgifter men man måste ha ett mål och specifika saker man måste uppfylla.” – Konsult*

Att känna ansvar var också något som både konsulter och anställda ansåg önskvärt. En anställd pratade om att ansvarsfördelningen ibland kan vara otydlig och att det då inte riktigt är någon som vet vem som har mandat att bestämma. Detta är något som den anställde ansågs kunde förbättras.

Två respondenter (en anställd och en konsult) önskade mer ansvar.

*“Skulle jag ha mer ansvar skulle jag vara mer brydd om att vara mer nära den dagliga verksamheten.” – Anställd*

En anställd tog upp ansvar med koppling till linjeföraren. Den anställde menade att det hade varit fördelaktigt om linjeförarna var mer ansvariga för leveransen.

*“På andra företag har det varit mer att de som varit linjechefer varit ansvariga för leveransen och har man det blir det kanske mer att man är nära, och annars att man blir mer distanserad.” – Anställd*

*Involvering* - Med involvering avser vi medverkande vid beslutsfattande och diskussioner. Att få delge sina åsikter och att dessa har betydelse samt att få delta vid förbättringsarbeten. Ett involverande ledarskap stödjer medarbetarnas känsla av inflytande på arbetsplatsen och i sin tur autonomi.

Ett flertal av våra respondenter tog upp involvering som en viktig aspekt när det kommer till motivation. Det visade sig vidare vara viktigt för både konsulterna och de anställda. En medarbetare menade att involvering handlar om att människor känner att de har betydelse för företaget.

*“...och framförallt att jag tycker nog att man är med/ involveras. Att inte saker och ting sker utan att man blir tillfrågad och att man får vara en del i besluten.” – Anställd*

Trots att konsulterna generellt sett inte är lika involverade i företaget då de inte har samma möjlighet att delta vid exempelvis interna aktiviteter så upplevde majoriteten av konsulterna inte det som ett problem.

*“Som sagt, man känner inte det som konsult då.. Men jag tycker det känns ganska naturligt när man är konsult, trots allt.. Man är ju från ett annat företag”. -Konsult*

*“Det är viktigt att man känner sig involverad, Att de ändå satsar på en och så. Att man får gå på utbildningar.” – Anställd*

*Känsla av kontroll och påverkan* - Med detta undertema diskuteras vikten av ett mindre detaljstyrt arbete och känsla av att kunna vara delaktig i att påverka vägen till uppsatta mål. Även möjligheten att kunna påverka arbetsuppgifter samt teamkonstellationen i befintlig arbetsgrupp tas upp.

Samtliga hade möjlighet att påverka sina arbetstider och ansåg detta som något mycket positivt. Ingen av respondenterna, varken konsulter eller anställda önskade att deras möjligheter att styra över arbetstider såg annorlunda ut.

*“Jag kan planera tiden som vi ska jobba och när vi ska jobba ganska fritt. Det tycker jag är bra och viktigt” – Anställd*

Det var viktigt för våra respondenter att känna att de hade kontroll över sitt arbete och att de hade eget ansvar att nå mål utan att vara för detaljstyrda. Att få vara med och påverka ansåg de flesta som ett sätt att ha kontroll över sitt arbete och det var viktigt. Även här var både konsulter och anställda överens om frågan. När minskad kontroll upplevdes handlade det ofta om bristande informationsspridning från inblandade personer i pågående process.

*“Man har mycket att säga till om. Inom rimlighetens gränser har man möjlighet att påverka vad som ska göras”. – Konsult*

9 av 10 respondenter hade teambaserade arbetsuppgifter och möjligheterna att styra över vilka som ska ingå i dessa team var begränsade, till skillnad från de som var involverade i rekryteringsprocesserna som hade en större påverkansmöjlighet i teamen. Inom teamen arbetade man ofta i par vilka ständigt byttes ut för att nå kunskapsöverföring och bredda kompetensen.

*“Vi är ju ett team med ett antal komponenter, när dessa flyttas runt kan man påverka litegrann” – Anställd*

*“Möjligheter finns, om vi ser att vi saknar något behöver vi förändras och kan efterfråga det.” – Anställd*

Majoriteten upplevde begränsade möjligheter att helt styra över sina uppgifter, men att det var mer fritt att bestämma när de specifika uppgifterna skulle utföras och att detta uppskattades.

En anställd och en konsult kunde på grund av sina arbetsbeskrivningar helt styra över sina arbetsuppgifter i samråd med närmsta chef.

*” I viss mån kan jag bestämma gällande egna arbetsuppgifter och jag tycker att det känns okej. Jag kan komma med input om vad jag vill göra.” – Anställd*

*“Har min roll och kan inte styra så mycket, däremot kan jag bestämma när jag ska göra mina olika uppgifter.” – Anställd*

*Tydlighet* - Med detta tema avses tydliga mål och ansvarsområden där anställda känner sig medvetna om vad som ska göras och av vem.

Både anställda och konsulter relaterade mycket till sin egen situation när strategier för att motivera medarbetare diskuterades. Tydliga mål utan en detaljstyrd väg för att nå dem, involvering av personalen i beslut och frågor samt lyhördhet av åsikter ansågs som viktiga byggstenar för att nå motivation hos medarbetare.

*“Jag tror att man behöver ett väldigt tydligt mål, men det behöver nog vara väldigt fritt hur man tar sig dit. Någon som säger hit ska vi- men inte någon som detaljstyr”.*  
– Anställd

## **Social meningsfullhet**

Detta tema behandlar upplevt stöd av chef och hur han/hon visar sin uppskattning gentemot respektive medarbetare. Här behandlas även sammanhållning inom och mellan team samt i organisationen som helhet och dess organisationskultur, samt arbetets betydelse och synen på existerande karriärmöjligheter inom företaget tas upp.

*Teamkänsla* - Detta begrepp innebär ett starkt fungerande team med bra sammanhållning där man ger och får feedback samt upplever trygghet.

Majoriteten av respondenterna arbetade dagligen i team och uppskattade detta och såg teamet som en viktig del av sitt arbete och den positiva teamkänslan bidrog till stor del för deras motivation. De kände att teamkänslan bidrog med att kunna lösa problem som en grupp och att som individ inte behöva stå till svars för eventuella misstag.

Vi kunde se att konsulter verkade vara mer nöjda med organisationskulturen i företaget men lade inte speciellt stor vikt vid den i det dagliga arbetet medan de anställda visade ett större missnöje. Förvirring och otydlighet nämndes ofta, framförallt av anställda i företaget. Många trodde att detta kunde vara resultatet på att företaget ägs av ett annat land vilket genomsyras i det vardagliga arbetet med regler och policys, vilket inte alltid ansågs fördelaktigt. Företagets storlek diskuterades också som en möjlig faktor till problematiken kring uppfattningen av den existerande företagskulturen.

Det talades även om tröghet och brist i kommunikation samt oklarheter kring hur kulturen egentligen ser ut och vad man strävar mot.

*“... Det är högt i tak och vänskapligt på alla nivåer” – Konsult*

*“Den är inte jättebra, ganska dålig faktiskt. Det finns inte de gemensamma värderingarna som jag tror att man skulle behöva ha i dag.” – Anställd*

Sammanhållning i teamen upplevdes överlag vara mycket stark då majoriteten arbetade i samma team under en längre tid, vilket gör att de lär känna varandra på ett djupare plan. Detta togs framförallt upp av de som hade nära kontakt med och satt i samma rum som sina kollegor.

Sammanhållningen i övriga organisationen var det dock inte många som var nöjda med. De upplever att organisationen består av olika öar som egentligen inte har någon kontakt med varandra överhuvudtaget. Detta gör att man inte vet vad de andra gör eller vad deras arbete bidrar med till det stora hela. Detta var något många gärna hade önskat vore annorlunda och att projekt tvärs över team skulle vara intressant.

*“I teamet är det enklast. Jag tycker sammanhållningen är jättebra. Några har tillkommit och några har slutat. Det har alltid varit klockrent... I företaget är det glapp mellan beslutsfattare och vi här “nere” eftersom vi som är här nere vet bäst men det kommer inte upp till beslutsnivå...” – Konsult*

*“Sammanhållningen är inte så jättebra i organisationen men väldigt bra i teamet. Men i större perspektiv är det rätt mycket friktion... Ibland är det en rätt otydlig ansvarsfördelning och ingen vet vem som har mandat att bestämma saker.” – Anställd*

**Karriär-** Under detta tema fokuseras det på hur viktigt arbetet anses vara för individen samt synen på sin egen karriär.

Majoriteten ansåg arbetet vara otroligt viktigt. Många talade om arbetet som en stor del av livet om inte allt. Ingen nämnde sitt arbete som en syssla enbart för att tjäna pengar. Tre av tio ansåg arbetet vara viktigt, men inte allt. Vi kunde se att det främst var konsulter som talade om arbetet som mycket viktigt.

Alla anställda ansåg att det fanns möjligheter för dem att flytta på sig inom företaget, men att det är upp till var och en att låta cheferna få reda på att man har en önskan att bredda sig. Alla talade om företaget som en platt organisation.

*“Jag tar det på stort allvar och det är en stor del av mitt liv... Det måste kännas bra och meningsfullt.” – Anställd*

*“Det är hela mitt liv skulle jag säga. Det är tokviktigt och det är där jag spenderar hela mitt liv.” – Konsult*

**Stöd/ Uppskattning** - Detta tema behandlar synen på stöd och uppskattning och varifrån man vill att den förmedlas, samt hur.

Frågan blev svår att svara på för konsulterna då majoriteten upplevde att stöd och uppskattning mest kom från medlemmar i teamet eller via kolleger i korridorerna och att denna typ av respons/feedback också var den som betydde mest.

Anställda kunde mer diskutera stöd från chef och detta var viktigt, men teamets respons kom på första plats.

*“Vi jobbar mer ut mot kunden och här finns det nog en hel del att göra... Det är ett avstånd mellan management och vi som jobbar. Jag tycker att det skulle vara mer involvering.” – Anställd*

*“Jag upplever det mer från andra att man får uppskattning, av kollegorna. Det blir mycket tydligare där eftersom det är en del av arbetet”. – Konsult*

Respondenterna var i stort sett eniga om att företaget arbetar för att öka motivation hos både anställda och konsulter men att organisationens försök till detta inte ger optimala resultat. Man arbetar med en typ av utvärdering som många ansåg inte riktigt fungerade så bra som det skulle kunna göra. Företagets storlek var det många som nämnde och att detta är något som försvårar motivationsarbetet då man har en så stor mängd individer att inkludera och tillfredsställa i arbetet. Trots att mer resurser läggs på de anställda kände sig dock konsulterna inte helt bortglömda eller åsidosatta.

*“De jobbar ganska bra med de anställda medan vi konsulter inte alltid är förenade i det. De går på kick offer och sådana saker medan vi som konsulter sitter kvar och arbetar, men jag känner inte heller att intresset finns som konsult att delta.” – Konsult*

*“Jag tycker att vi jobbar med det men jag vet inte om vi är så bra på det. Vi har en kultur och vissa läsningar som gör att det är väldigt svårt.” – Anställd*

## **Diskussion**

I denna studie har vi undersökt hur anställda respektive inhyrda konsulter upplever deras motivation till arbetet, samt om denna upplevelse påverkar deras arbetstillfredsställelse. Genom vår tematiska analys har vi funnit underteman där vi kan se att den upplevda motivationen generellt sett är likvärdig mellan de två undersökta anställningsformerna. Vi ser även att det finns andra bakomliggande faktorer än just motivationen till arbetet som bidrar till hur medarbetarna upplever sin arbetstillfredsställelse.

### **Hur upplever anställda respektive inhyrda konsulter deras motivation till arbetet?**

Kalleberg (2009) och Näswall Et al., (2008) diskussion kring den inhyrda personalens eventuellt upplevda otrygghet i organisationen verkar inte ha påverkat de respondenter med konsultanställning i studien. Vi reflekterar kring om detta beror på att konsulternas kompetens stämmer överens med arbetsuppgifterna samt att de har tydliga mål som utmanar på ett optimalt plan. Konsulterna verkar ha ett brinnande intresse för sina arbetsuppgifter vilket tyder på att de också är i linje med deras värderingar vilket stämmer överens med studiens definition av autonomi. Samtidigt upplevs de även ha en stor stöttning av respektive team och känner därför även en stark social meningsfullhet.

Vårt resultat visar att de anställdas och inhyrda konsulters upplevelse av motivationen till arbetet inte skiljer sig speciellt mycket. En möjlig orsak till det kan vara att alla våra respondenter har hög kompetens inom sitt område. Detta kan ha ett samband med Robbins och Judge (2015) diskussion kring Person-Job fit, att de arbetsuppgifter som medarbetarna har

kräver hög kunskap och kompetens vilket de alla också anser sig ha tillräckligt av. Medarbetarna känner att de har den kompetens som krävs men att de ständigt vill utvecklas, dels på grund av intresse, men också för att det är essentiellt för den bransch de befinner sig i då den tekniska världens evolution är i ständig rörelse.

Många medarbetare anser dock att deras kompetens skulle kunna användas på ett bättre sätt för att kunna utnyttjas till fullo. Detta tyder på att intresse att bredda sitt område finns samt att man upplever att man har rätt kompetens för arbetsuppgifterna vilket Ryan och Deci (2000) menar har en stark koppling till inre motivation.

Majoriteten av de anställda och konsulterna känner sig utmanade på ett positivt sätt i sitt arbete då deras arbetsuppgifter inte får dem att ifrågasätta sin kompetens utan snarare skapar en vilja att utveckla befintliga kunskaper. Att förstå en uppgift och ha tillräckligt med kunskap för att utföra dem ser Ryan och Deci (2000) som optimala utmaningar och stödjer känslan av kompetens. Här är det möjligt att upplevelsen hos medarbetarna med de olika anställningsformerna är förhållandevis lik då de alla är högutbildade och uppfattas som karriärsdrivna.

Ryan och Deci (2000) diskuterar betydelsen av självständighet jämfört med mer kontrollerade situationer och att ett mindre detaljstyrt arbete ofta leder till en högre grad av inre motivation. Detta är något som många medarbetare, både konsulter och anställda tydligt poängterar också är viktigt för dem. Mål med detaljstyrning visar sig vidare få majoriteten av medarbetarna omotiverade. Några medarbetare talar om att arbetet känns mer styrt när information inte delges och man känner att man inte får någon kontakt med mottagaren av produkten och på så sätt inte heller blir informerad av resultatet eller eventuell feedback av olika slag.

Medarbetarna har arbetsuppgifter som kräver hög kompetens inom det tekniska området vilket de alla också anser sig ha. Vi reflekterar kring om den egna kompetensen kan leda till större tillit både gällande eget arbete och kunskap och att detta resulterar i att man inte vill bli detaljstyrd och att utrymme för självständighet blir viktigt.

Ryan och Deci (2000) menar vidare att teorin bygger på att känsla av autonomi även bör uppfyllas för att det ska påverka den inre motivationen. Enligt vårt resultat verkar alla våra respondenter känna att de har frihet gällande arbetstider och i olika grad påverkansmöjligheter gällande det dagliga arbetet vilket påverkar känslan av autonomi på ett positivt sätt vilket är en viktig byggsten för den inre motivationen enligt SDT.

Involvering visar sig vara en viktig faktor gällande motivationen för majoriteten av medarbetarna, vilket uppnås genom möjligheter till att få sin röst hörd i processer samt deltagande i organisationens beslutsfattande. Enligt vårt resultat visar det sig dock finnas olika möjligheter till att vara involverad i företaget för de anställda och konsulterna. Konsulterna har inte samma möjlighet att delta i interna aktiviteter i samma grad som de anställda. Dock verkar inte konsulterna se detta som ett problem och det tror vi kan bero på deras medvetenhet och inställning till deras anställningsform. Enligt Bozionelos och Nikolaou (2010) är tillfällig arbetskraft svårare att motivera då de anses mindre benägna att vara engagerade i organisationen som helhet än de med en fast anställning. Vi tänker att konsulternas syn på deras involvering i företaget därför kan bero på att de inte är lika engagerade i organisation som helhet än de med fast anställning. Vidare reflekterar vi kring om konsulternas inställning till involvering kan bero på deras attityd till arbetet. Vi tänker att konsulterna ger vad de får, att de anstränger sig och deltar i den mån det ger något tillbaka till dem. Kristof (1996) diskuterar att positiva attityder hos medarbetare på arbetsplatsen leder till arbetstillfredsställelse och engagemang i organisationen. Vi tänker att konsulterna därför möjligen har en positiv attityd till sitt arbete och sin anställning.

Vidare visar sig teamet vara otroligt viktigt för många eftersom de känner att de når mål som ett team och samtidigt står inför problem som ett team. Mycket feedback och



stöttning sker därför inom teamet och därför är det otroligt viktigt att samarbetet fungerar och att man trivs. Många medarbetare upplever även att teamet bidrar till en stor del av deras motivation genom en känsla av tillhörighet vilket är kopplat till social meningsfullhet.

Sammanhållningen i övriga organisationen är det dock inte många som är nöjda med. De upplever det som att organisationen består av olika öar som egentligen inte har någon kontakt med varandra överhuvudtaget. Detta leder till att man inte vet vad de andra gör eller vad deras arbete bidrar med till det stora hela. Detta är något många gärna hade önskat vore annorlunda och att projekt tvärs över team skulle vara intressant. Denna distans mellan olika team och avdelningar inom organisationen tyder på en minskad möjlighet till en social tillhörighet till företaget i stort och att betydelsen av detta i större grad styrs av teamet. Känslan av tillhörighet till ett team eller grupp påverkar den inre motivationen, dock är denna koppling mindre tydlig än den mellan kompetens och autonomi och behöver därför även närvaro av dessa, vilket gör att en situation inte enbart kan bedömas genom social meningsfullhet enligt Ryan och Deci (2000).

### **Hur upplever anställda respektive inhyrda konsulter att motivationen påverkar deras arbetstillfredsställelse?**

Medarbetarna upplever organisationen på liknande sätt men hur situationen påverkar uppfattas annorlunda mellan konsulter och anställda. Det finns en upplevd tröghet i beslutsfattande samt oklarheter kring företagets organisationskultur vilket en del anställda menar hindrar motivationen då de ibland inte anser sig hörda av högre positionerade personer i företaget. Att inte vara helt införstådd med vad organisationen står för och hur man vill att den ska uppfattas påverkar arbetstillfredsställelsen negativt genom att det skapar osäkerhet hos de anställda. Att ha tydliga värderingar och mål efterfrågas av de som upplever denna osäkerhet. För konsulterna uppfattas detta inte som något större problem då det inte direkt påverkar deras dagliga arbete. De anställda har dock en annorlunda känsla gentemot organisationskulturen och upplever dess struktur ta en större plats i deras arbete.

Vi har genom vår fallstudie sett att anställningstiden kan vara viktig att ha i åtanke när det kommer till motivation och arbetstillfredsställelse. Vi upplevde att de medarbetare som arbetat länge på företaget, både konsulter och anställda är mer kritiska till organisationskulturen och såg den som ett problem. Vi föreslår att en möjlig orsak till detta kan vara att dessa medarbetare har en lägre Person- Organization fit, vilket Robbins och Judge (2015) anser viktigt för att medarbetare ska trivas och stanna kvar i företaget.

Relaterat till Robbins och Judge (2015) diskussion kring Person-Organization fit kan den annars överlag höga arbetstillfredsställelse hos medarbetarna bero på att deras värderingar är i linje med den undersökta organisationen och att detta är något som både konsulter och anställda känner. Vi kunde också se att organisationen upplevs på ett förhållandevis likt sätt av både konsulter och anställda men att attityden till den existerande situationen och dess påverkan på det dagliga arbetet skiljer sig något. Robbins och Judge (2015) diskuterar hur en hög livstillfredsställelse också påverkar arbetstillfredsställelse. Kan det vara så att de respondenter som deltagit i vår forskning överlag är nöjda med livet utanför organisationen och att detta leder till att arbetstillfredsställelsen är såpass hög.

Respondenterna är i stort sett eniga om att företaget arbetar för att öka motivationen hos både anställda och konsulter men att organisationens försök inte leder till optimala resultat och att det skulle behöva göras på ett bättre sätt. Alvesson (1993) menar på att det är viktigt att företag tar medarbetares motivation och välmående på allvar vilket verkar stämma överens med våra respondenters utlåtande.

Hollands teori kring huruvida personlighet påverkar vilket arbete man passar bäst för kan diskuteras med koppling till vår studie, då det verkar finnas vissa skillnader i arbetet för konsulter och anställda. Dessa skillnader verkar dock inte ha någon större påverkan på arbetstillfredsställelsen vilket får oss att reflektera kring om de medarbetare som har en konsultroll också har en personlighet som passar bra in på denna arbetsform, vilket då också enligt Robbins och Judge (2015) resulterar i en större arbetstillfredsställelse. Det är möjligt att det hade sett annorlunda ut om deltagande respondenter haft en "missmatchande" personlighet, vilket dock är något vi inte kan diskutera vidare då vår studie inte mätt personlighetstyper.

Bozionelos och Nikolaou (2010) diskussion kring huruvida den inhyrda personalens relation till den mottagande organisationen domineras av ekonomiskt utbyte verkar inte stämma överens hos de respondenter med konsultanställning i studien. Detta anser vi då ekonomiska medel inte nämns alls av konsulter under intervjuerna, däremot tas det upp av en anställd. Vi reflekterar kring om det faktum att få personer nämner uppskattning i form av ekonomiska medel är ett tecken på att medarbetarna har en högre inre motivation och drivs av själva arbetsuppgiften i sig. Då alla våra respondenters arbete består av tydliga processer med deadlines funderar vi dock kring om deras motivation i slutändan handlar om att nå målet och slutprodukten vilket Ryan och Deci (2000) beskriver som yttre motivation, eller om större fokus ligger på själva arbetsuppgiften vilket förklaras som inre motivation. Då våra respondenter verkar motiveras av tydliga mål samt att arbetsuppgifterna ska vara stimulerande blir det svårt för oss att säga till hur stor del den inre eller yttre motivationen påverkar dem. Att arbeta för ett personligt mål kan innebära att vägen till målet anses vara det som uppfyller det slutgiltiga man vill uppnå, vilket kan översättas som en form av inre motivation.

Sammanfattningsvis visar studiens resultat att upplevelsen av de anställdas och inhyrda konsulters motivation är förhållandevis likvärdig. Dock verkar upplevelsen av organisationskulturen påverka de anställdas känsla av tillfredsställelse på arbetsplatsen i större grad än konsulterna. När studien påbörjades trodde vi att konsulterna eventuellt skulle uppleva en något lägre grad av motivation än de anställda på grund av deras tillfälliga anställning på företaget där kontakten med organisationen kunde tänkas domineras av ett ekonomiskt utbyte. Vi har därmed inte hittat det som förväntades genom vår studie utan istället funnit att båda grupper var positiva men att konsulterna framförallt tenderar att ha en något mer positiv inställning både till sitt arbete och organisationen. Vi funderar kring om konsulters positiva attityd kan bero på att man inte påverkas lika mycket av företagets kultur och organisering samt beslutsfattande. Som konsult har man eventuellt en mer klar uppgift att slutföra och otydligheter kring ansvarsfördelning kanske eventuellt blir mindre påtaglig då. Kan det vara så att det är lättare att endast fokusera på uppsatta mål eftersom utrymmet att påverka organisationen i helhet ändå är begränsad vilket man också är medveten om. Eller handlar det eventuellt till större grad om Person-/Organisation -Job fit?

## **Begränsningar**

Begränsningar i studien är att den är svår att ta ur sitt sammanhang och komplicerad på det sättet att det inte går att generalisera respondenternas svar då de alla befinner sig på olika delar i organisationen samt att vårt urval endast bestod av 10 personer vilket i jämförelse med de 300 totalt anställda på kontoret är en liten del. Det går inte heller att göra om studien och förvänta sig ett exakt likt resultat då personernas funderingar och idéer med största sannolikhet inte kommer att vara identiska vid en annan tidpunkt. Vi kan inte heller generalisera konsulter och anställda i ett större perspektiv, endast ta tillvara på informationen i

det bestämda fallet och situationen vilket gör att samma studie i en annan organisation med sannolikhet skulle kunna leda till ett annat resultat än vårt.

Vi reflekterar kring det faktum att HR-chefen stod för urvalet av respondenter och huruvida detta kan ha haft en påverkansfaktor på vårt resultat då urvalet inte skedde slumpvis.

Det kriterium som framförallt uppmärksammas när det kommer till fallstudier är studiens externa validitet eller generaliserbarhet (Bryman, 2011). Eftersom att man undersöker ett enda fall blir det därmed svårt att kunna generalisera sitt resultat (Ibid). Den externa validiteten är låg då vår studie har behandlat ett specifikt fall i en organisation med medarbetare med specifik kompetens där gruppens homogenitet kan ha påverkan på resultatet. Vi är medvetna om att ett större antal respondenter hade kunnat nås och eventuellt ett mer generaliserbart resultat för den undersökta organisationen genom att använda oss av kvantitativ metod. Vi ansåg dock att denna metod hade gjort att förståelsen för motivationen och tillfredsställelsen på arbetsplatsen hade blivit tunnare och att en fallstudie istället skapade större närhet till analysobjektet (Ejvegård, 2009). Vi ansåg att det var viktigt att kunna spinna vidare på de svar som respondenten gav genom att ställa följdfrågor för att få ut så mycket nödvändig information som möjligt. Om en större kvantitativ undersökningsmetod valts hade detta inte varit ett alternativ. Genom valet av kvalitativ metod fanns även möjlighet att förtydliga frågor när respondenterna inte förstod vilket minimerar bortfall, något som inte är möjligt i kvantitativ metod.

I framtida studier inom ämnet ser vi att en mer omfattande kvantitativ undersökning skulle vara av intresse för att bygga vidare på ämnet samt att organisationer där medarbetare har en annan utbildningsbakgrund hade kunnat undersökas. Det skulle också vara intressant med forskning där utgångspunkten tas från andra teorier för att undersöka andra dimensioner av ämnet. Då vi ser att personlighetstyper kan ha en påverkan på hur väl en individ passar in eller ej inom en organisation hade det varit av intresse att inkludera detta som en dimension i eventuella framtida studier inom ämnet. Vidare hade det varit intressant att undersöka de anställdas syn på och påverkan av konsulter då vi tror att detta skulle kunna bidra till en större förståelse av sociala strukturer och dess betydelse för sammanhanget.

Slutligen visar studiens resultat att det finns en komplexitet i att förstå och arbeta med motivation och arbetstillfredsställelse då faktorerna bakom dem är multidimensionella. Av vår studie kan vi dra slutsatsen att anställningsformen till större grad verkar bidra med en attityd till arbetssituationen snarare än en påverkansfaktor av motivation och arbetstillfredsställelse.

## Referenslista

- Alvesson, M. (1993). *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Castells, M. (2000) *Informationsåldern. Band III: Millenniets slut*. Göteborg: Daidalos.
- Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Gagné, M. (red.) (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *Motivation to Work*. Piscataway, US: Transaction Publishers. Retrieved.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450. doi:10.1037/0021-9010.85.3.439

- Kalleberg, A. (2009). Precarious work, insecure workers: employment relations in transition. *American sociological review*, 74, February: 1-22.
- Karlsson, J. C. (2007). *For Whom is Flexibility Good and Bad? An Overview*. In: Furåker B, Håkansson, K., & Efternamn?, J., C. (eds.) *Flexibility and Stability in Working Life*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Kristof, A.,L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its coceptualizations, measurement and implications. *Personnel psycology*, 49 (1), 1-49. doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Mayo, E. (1946). *The human problems of an industrial civilization*. (2. ed.) Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Univ.
- Näswall, K., Hellgren, J., & Sverke, M. (eds.) (2008). *The Individual in the Changing Working Life*. New York: Cambridge University Press.
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). *The second industrial divide*. New York: Basic Books.
- Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45(4), 351-361. doi:10.1177/001872679204500403
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2015). *Organizational behavior*. (16. ed.) Essex: Pearson Education.
- Rubery, J. (2005) Labor markets and flexibility. In: Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., & Tolbert, P. S. (eds.) *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University press.
- SOU 2003:27. *Företags- och anställningsformer i förändring*. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brother.
- Teknikföretagen (2006) *Teknikföretag och bemanningsföretag – varför är så många medarbetare inhyrda?* Stockholm: Teknikföretagen.
- Teknikföretagen (2011) *Teknikföretags inhyrning av personal 2011 – en kartläggning av inhyrningen från bemannings- och konsultföretag*. Stockholm: Teknikföretagen.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

# Bilaga 1

## Intervjuguide

### Bakgrundsfrågor

- Namn
- Ålder
- Position/ roll på företaget
- Utbildning
- Ge en kort beskrivning av vilka arbetsuppgifter du har.
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Hur ser ditt arbetsteam ut?

### Motivation

- Vad motiverar dig till att göra bra arbete?
- Vad är det som motiverar dig mest med ditt arbete?
- När upplever du minskad motivation?
- Hur ser du på sambandet mellan motivationsnivå och arbetsprestation?

### Kompetens

- Känner du att du har tillräckligt med kompetens för att utföra dina arbetsuppgifter eller önskar du utveckling av denna?
- På vilket sätt känner du att din kompetens bidrar till företaget?
- Upplever du att din kompetens används till fullo? Skulle din kompetens kunna användas på ett bättre sätt?
- Känner du att du får feedback gällande din prestation?
- Känner du att du utmanas i ditt arbete? På vilket sätt?
- Hur känner du att dina personliga mål uppfylls genom ditt arbete?

### Autonomi

- Kan du påverka dina arbetstider? ja/nej, varför? Skulle du vilja att det var annorlunda?
- På vilket sätt kan du styra över dina arbetsuppgifter?
- Känner du att du har kontroll över ditt arbete? På vilket sätt?
- Hur ser dina möjligheter ut att styra över ditt arbetsteam?

### Meningsfullhet

- Hur upplever du stöd från din chef?
- Hur får din chef dig att känna dig uppskattad?
- Hur uppmärksammas individen i er arbetsgrupp?
- Hur tycker du att företaget jobbar för att öka medarbetarnas motivation?
- Hur viktigt är ditt arbete för dig?

### Övrigt

- Hur upplever du sammanhållningen i organisationen/ teamet?
- Hur upplever du karriärmöjligheterna på företaget?
- Hur upplever du organisationskulturen på företaget?
- Vilken betydelse har organisationens mål för ditt arbete?

- Hur arbetar organisationen med belöning?
- Vad tror du är en bra strategi till att motivera individer?
- Har du något att tillägga?