



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

*<title>Att behålla nödvändig kompetens inom
företaget</title>*

Hur små- och medelstora tillväxtföretag kan motivera utvecklare att stanna inom företaget.

Författare:

Marcus Korsgren, 920719

Viktor Svensson, 951202

Handledare:

Björn Remneland Wikhamn

Termin: VT19

Ämne: Företagsekonomi

Nivå: Magister

Kurskod: FEA434

Abstract

One can argue that the employees are the most important asset of companies operating in today's society. But how should minor growth-companies ever be able to compete with multinational companies, with infinity amount of resources, to attract and retain needed competence?

This is essential when the need for developing competences are increasing. There are many ways for companies to compete in purpose of getting the needed competences. One of them is to make sure that the current employees stay within the organization. Their competencies could be useful when the minor growth-company continues to grow.

This thesis will answer what makes employees want to stay in growth-companies and how these companies, active, could work to motivate their employees to stay. The paper will have an extra focus on software developers because they are demanded on the market and they will be a big part of the upcoming workforce. We have built the paper around two themes: motivation and internal marketing which also makes the foundation of the theoretical chapter. This includes eg. Barrett's (1998) model of needs which could be seen as a development of Maslow's (1943) classic model of needs. Other theories used are Hackman and Oldham's (1980) characteristics model as well as strategic narrative which main purpose is to get the employees to feel that their everyday work are contributing to something bigger.

Except from what could be seen as "classic" method parts within a qualitative research, this paper has a big differentiator in the writers access to two software developing growth-companies. Each of the writers has been working at their "case-company" for eight months which has given them a great and deep understanding of the workplaces.

From the empirical material it could be seen that small growth-companies could compete for competence with bigger companies in one aspect; the product. Two preferences could be seen which includes a product with big possibilities to develop and that the product generates social benefit (or at least not making any damage on the society).

We recommend software growth-companies to build a strong strategic narrative with the purpose of pointing out the product benefit in a bigger context. We also recommend companies to use internal marketing in stating the developing possibilities that the product includes. If both of these are done, higher human needs could be seen more fulfilled which tends to create motivation. This motivation is something that make developers want to stay with their current employee.

Keyword: Growth-company, Software Developers, Motivation, Internal marketing, Strategic narrative.

Sammanfattning

I dagens samhälle är personalen ett företags viktigaste resurs. Men hur ska mindre tillväxtföretag kunna konkurrera, om samma kompetens, med stora bolags oändliga resurser när efterfrågan på kompetenta mjukvaruutvecklare ökar?

Det finns olika sätt att konkurrera där ett är att lyckas behålla sina nuvarande anställda i syfte att säkerställa innehavande av nödvändig kompetens inom företaget. Denna kompetens kan vara användbar som konkurrensmedel samtidigt som det kan behövas vid tillväxt i företaget. Att behålla personal kan även det göras på många olika sätt.

I denna uppsats besvaras frågeställningen vad som får anställda att stanna kvar inom tillväxtföretag och hur tillväxtföretagen aktivt ska arbeta för att motivera sina anställda att stanna. Detta med ett extra fokus mot utvecklare då dess kompetens är eftertraktad idag och de kommer utgöra en stor del av framtida arbetskraft. Uppsatsen är uppbyggd kring två teman: motivation samt intern marknadsföring. Den teoretiska grunden är byggd på, exempelvis, Barretts (1998) behovsmodell (som kan ses vara en vidareutveckling av Maslows (1943) klassiska behovstrappa) samt Hackman och Oldhams (1980) arbetsegenskapsmodell. Strategic narrative, vars mål är att få medarbetarna att känna i sitt dagliga arbete att de bidrar till något större, förekommer även frekvent.

Förutom klassiska metoder för kvalitativa undersökningar har de bägge författarna haft fördelen att arbeta vid respektive fallföretag i drygt åtta månader, vilket ger uppsatsens resultat en ytterligare dimension. Detta har gett möjlighet till en utökad förståelse av omgivning, miljö och företagen i sig. Respektive fallföretag är tillväxtföretag som arbetar med någon typ av mjukvaruutveckling. Företagen blir därmed relevanta för studien och tillgången till dessa utgör förutsättningar för en djup förståelse.

Det empiriska material som författarna samlat in genom intervjuer och observationer visar på att tillväxtföretag har en möjlighet att konkurrera med större företag på en punkt; företagets produkt. Respondenterna uttrycker två tydliga preferenser där tillväxtföretagen har en möjlighet att konkurrera. Att få arbeta med en utvecklingsbar produkt samt att produkten i sig genererar någon form av samhällsnytta (eller åtminstone ingen skada).

Författarnas rekommendationer till tillväxtföretagen i mjukvarubranschen blir att bygga upp ett starkt strategic narrative för att sätta produktens nytta i ett större perspektiv. Företagen bör även tydliggöra utvecklingspotentialen i produkten genom intern marknadsföring. Ett lyckat arbete med detta kan i sin tur skapa motivation hos utvecklare vilket förhoppningsvis leder till att de stannar inom organisationen.

Nyckelord: Tillväxtföretag, Mjukvaruutvecklare, Motivation, Intern marknadsföring, Strategic narratives.

Förord

Denna studie avslutar ett händelserikt år på Matix vid Handelshögskolan i Göteborg som också kommer att bli författarnas sista år på universitet och kulmen på totalt 17 års skolgång vardera. Således är det på sin plats att tacka de personer som gjort detta avslutande verk möjligt.

Författarna skulle vilja inleda med att tacka vår handledare Björn Remneland Wikhamn för god hjälp på vägen i skapandet av denna uppsats. Författarna skulle även vilja rikta ett stort tack mot de fallföretag som medverkat i studien och i synnerhet de respondenter som ställt upp på intervjuer. Vidare vill författarna tacka de två övriga uppsatsparen (ni vet vilka ni är) för de insikter som givits under grupphandledningarna. Slutligen vill vi rikta ett tack till varandra för ett gott samarbete och att vi lyckats genomföra denna uppsats utan större osämja sinsemellan - Tack!



Marcus Korsgren



Viktor Svensson

Ordlista

Fallföretag - De två studerade företagen vilket även fungerat som författarnas partnerföretag under året på Matix.

Fullstack - Utvecklare som arbetar med samtliga delar av mjukvara som användargränssnitt och databaser.

Hårdvara - Samlingsnamn för en dators fysiska delar.

Mjukvara - Organiserade samlingar av data och maskininstruktioner, vilket utför en avsedd uppgift på ett datorsystem. Ibland även benämnt som programvara.

Post-millennials - Benämning på personer som är födda från mitten eller slutet av 1990-talet samt under 2000-talet. Även benämnt som Generation Z.

Strategic narrative – En metod för företag att motivera medarbetare genom att sätta deras arbete i ett större perspektiv.

Tillväxtföretag - Definierat enligt Alfredsson och Davegård (1996) som: “Ett företag som växer i omsättning - och helst också i vinst - över det normala på börsen. Deras branscher befinner sig i en strukturell tillväxtfas relativt oberoende av konjunkturen”.

Utvecklare - En individ vars primära arbetssyssla är att utveckla någon typ av mjukvara, vilket exempelvis kan vara applikationer, system och hemsidor. Under denna uppsats kommer även olika begrepp för utvecklare att användas såsom mjukvaruutvecklare och programmerare.

Word of Mouth - En sorts marknadsföring som förlitar sig på att nöjda kunder sprider budskapet vidare. Populärt även benämnt som Buzz Marketing.

Innehållsförteckning

1.0 Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syfte	12
1.4 Frågeställning	12
1.5 Uppsatsfokus	12
1.6 Disposition	13
1.7 Sammanfattning Inledning	14
2.0 Teori	15
2.1 Motivation	15
2.1.1 Maslows Behovstrappa	16
2.1.2 The Barrett Model	17
2.1.3 Arbetsegenskapsmodellen	19
2.2 Intern Marknadsföring	21
2.2.1 Strategic Narrative	22
2.3 Sammanfattning Teori	23
3.0 Metod	25
3.1 Typ av studie	25
3.2 Fallstudie	26
3.2.1 Urval av fall	27
3.3 Deltagande observationer	27
3.4 Intervjuer	28
3.4.1 Urval av respondenter	30
3.5 Bearbetning av data	31
3.6 Trovärdighet och äkthet	32
3.6.1 Tillförlitlighet	33
3.6.2 Överförbarhet / Generaliserbarhet	33
3.6.3 Pålitlighet	34
3.6.4 Möjlighet att styrka	34
3.6.5 Äkthet	35
3.7 Etiska principer	35
3.8 Sammanfattning metod	36
4.0 Empiri	37
4.1 Motivation	37
4.1.1 Diskussion Motivation	41
4.2 Intern Marknadsföring	41
4.2.1 Diskussion Intern Marknadsföring	43
4.3 Sammanfattning Empiri	44
5.0 Analys	45
5.1 Inledande	45
5.2 Motivation	46
5.3 Intern Marknadsföring	49
5.4 Sammanfattning Analys	52
6.0 Slutsats & Rekommendationer	53
6.1 Slutsats	53
6.2 Rekommendationer	54
7.0 Vidare forskning	56
8.0 Källförteckning	57
8.1 Figur- och Tabellförteckning	61

1.0 Inledning

I detta kapitel redogörs för bakgrunden till varför denna uppsats har kommit till samt utifrån vilka utgångspunkter författarna har arbetat. Dessa innefattar bland annat ett fokus gentemot tillväxtföretag generellt och mjukvaruutvecklare specifikt. Vidare förs en problemdiskussion där tillväxtföretagens tillkortakommanden gentemot större konkurrenter (om personal) lyfts fram. Kapitlet avslutas med en presentation av syfte, frågeställning samt uppsatsens fokus. För att underlätta för läsaren presenteras även en disposition över uppsatsens delar.

1.1 Bakgrund

Ett företags anställda är dess viktigaste resurs och således är det vitalt för företag att lyckas behålla dessa inom sin organisation för att inte missta resurser i form av erfarenhet och kompetens, något som bland andra Choudhary (2016) poängterar. Detta kan ses ha ändrats då Alvesson och Svenningsson (2012) beskriver hur företag tidigare ansåg de materiella tillgångarna som organisationen viktigaste resurs. Det var från detta som produkterna skapades vilka i sin tur genererade intäkter i bolaget.

Företag kan enligt Flach (2006) använda olika tillvägagångssätt för att behålla sina anställda. Vilka tillvägagångssätt som används kan ses bero, till viss del, av storleken på företaget i fråga. Ett större företag kan exempelvis använda pengar och varumärket för att få individer att stanna. Dock finns det enligt Roque och Neves (2010) komparativa fördelar hos mindre bolag som kan använda sin storlek, vilket kan medföra en nära sammanhållning och stor möjlighet att påverka, för att få individer att stanna inom organisationen. Oavsett tillvägagångssätt handlar det om att skapa någon typ av motivation hos den anställda enligt Clegg, Kornberger och Pitsis (2007). Genom att skapa eller öka motivationen hos den anställda tenderar denne att ha större arbetsmoral, vilja arbeta, samt en ökad lojalitet gentemot företaget. Även Backhaus och Tikkoo (2004) betonar detta men menar vidare att en lojal medarbetares prestation kan ses förbättras genom att känna en vilja till att stanna inom företaget.

Att motivera sina anställda till att stanna är viktigt för alla företag, men kanske än viktigare i en högt konkurrensutsatt bransch med stort behov av specialiserad kunskap enligt Gobble (2012). I dessa situationer blir den anställdes kompetens central då det är från denna som företaget kan konkurrera samt utveckla sin verksamhet. Med andra ord är det viktigt att motivera personer att stanna i branscher där kompetensen är bristfällig och/eller åtråvärd.

Det finns många branscher som blivit alltmer konkurrensutsatta under senare år då en högkonjunktur råder i samhället enligt Ekonomifakta (2018). Detta innebär en hög sysselsättning bland företag och därmed har företag ett ökat behov av arbetskraft. Mjukvarubranschen, som specifikt kommer undersökas närmare i denna uppsats, är en snabbt- och stort ökande bransch där Select USA (2014) uppskattar att det finns cirka 500,000

företag vars huvudsyssla är mjukvaruutveckling. Denna siffra beräknas dubblas till 2027 vilket logiskt innebär en större konkurrens inom branschen. Det ska förtydligas att två företag inom mjukvarubranschen nödvändigtvis inte behöver vara konkurrenter då mjukvara kan vara allt från logistikprogram till kassasystem. Däremot konkurrerar dessa företag om samma typ av kompetens till att utveckla sin mjukvara vilket skapar en hög konkurrens om den tillgängliga kompetensen. Chaffey och White (2011) menar att den tekniska utvecklingen ökar i samhället lokalt men även globalt. På grund av detta blir det allt viktigare för företag att skapa organisationer som motiverar, utvecklar och behåller anställda med nödvändig kompetens för att ha förutsättningar att utveckla verksamheten.

Baserat på ovanstående stycke kan det utläsas att ett underskott av utvecklare finns på marknaden. Samtidigt menar TT (2017) att kommande generations arbetskraft, post-millennials, vid 2025 kommer utgöra drygt 75 procent av all arbetskraft. Vidare kan det ses att en stor del av dessa är intresserade och vill arbeta med någon typ av utveckling av mjukvara. Thibodeau (2013) påvisar en ökning från 18,2 miljoner utvecklare år 2013 till att under 2019 vara 26,4 miljoner utvecklare inom mjukvaruindustrin. Alltså en ökning med cirka 31 procent under endast sex år. Nichols (2015) menar att denna utveckling inom mjukvarubranschen delvis kan förklaras med att mjukvara utgjort en stor del av post-millennials vardag från födsel och därmed är detta ett attraktivt område att arbeta inom.

Enligt Karlberg (2017) blir programmering en obligatorisk del i undervisningen på grundskole- och gymnasienivå, i Sverige, under höstterminen 2018. Anledningen till detta är att vår vardag blir alltmer digitaliserad och därför behöver gemene-man förstå grunderna i hur saker och ting är uppbyggt. Detta kan liknas med förståelsen att en bok är uppbyggd av ord så är system uppbyggt av ett digitalt språk. Genom att förstå detta kan individen bli kritisk till den digitala omvärlden och därmed ges en större förståelse i hur den påverkar och hur den kan utvecklas. Baserat på detta drar författarna slutsatsen att utveckларыrket i Sverige inte kommer minska i framtiden, snarare tvärtom. Digitaliseringen kommer bli mer utspridd och därmed kommer utvecklare behövas för att hantera detta.

1.2 Problemdiskussion

Som diskuterat i inledningen är personalen ett företags viktigaste resurs enligt Choudhary (2016) med flera. Vidare kan det ses mer betydande för tillväxtföretag att behålla sin personal enligt Berthon, Ewing och Lian (2015). Detta då varje individ, på dessa företag, kan anses ha en större betydelse. "Värdet per capita" är större i företag med mindre anställda jämfört med större företag som har fler anställda. Individernas betydelse blir mer påtaglig i ett mindre bolag där deras insatser kan vara direkt avgörande för företagets konkurrenssituation. Skulle en individ vara frånvarande förlorar företaget det värde som denna skapar och därmed förloras konkurrensmedel. Utifrån detta blir det viktigt för mindre bolag att behålla sin personal för att på så sätt behålla nödvändig kompetens som är betydande i företagets konkurrenssituation.

Chambers et al. (1998) påvisar och Chhabra och Sharma (2014) understryker hur företags storlek skapar ett ojämnt spelväg när det kommer till att motivera individer till att stanna kvar inom organisationer. Ett större företag har helt andra resurser att använda för att få sin personal att stanna, men även för att konkurrera om extern kompetens, jämfört med mindre företag. Ett vanligt medel för att få människor att stanna på sina arbetsplatser, menar Flach (2006) är lönen. Företag använder lönen som ett konkurrensmedel där ständiga ökningar utgör incitament för den anställde att stanna. Detta sätt att konkurrera om kompetens är samtidigt svårutnyttjat för mindre företag som enligt Ehrenborg och Höglund (2016) inte alltid har de ekonomiska resurserna som krävs. Med andra ord har större företag en fördel i detta anseende i konkurrensen om kompetens.

Större företag kan även använda sitt varumärke för att locka till sig nya anställda samt lyfta fram interna utvecklingsmöjligheter och utlandsarbete som konkurrensfördelar. Benzing (2009) menar att dessa möjligheter inte lika vanligt förekommande i mindre bolag där det istället handlar mer om att, finansiellt, överleva ännu ett kvartal. Vidare innebär detta att mindre företag behöver hitta andra sätt att motivera sin personal till att stanna inom organisationen för att bevara kompetens för drift- och utveckling av verksamheten. Nilsson, Olve och Parment (2010) tydliggör betydelsen för företag att alltid utveckla sin verksamhet för att klara av en ökad konkurrens och vara lönsamma. Företag som står still riskerar att bli ifrånsprungna och lämnade i en svårt jagande position.

Som tidigare beskrivit är mjukvarubranschen redan i dagsläget en stor bransch som med all sannolikhet kommer bli ännu större, och med det kommer behovet av kompetens att öka. Exempelvis omsätter Spotify redan idag cirka 32 miljarder SEK och sysselsätter lite drygt 1000 människor över hela världen. Således finns det ingen möjlighet för mindre tillväxtföretag inom samma bransch som jättar likt Spotify att konkurrera på samma villkor när det kommer till, exempelvis, lön och utlandsmöjligheter för sina anställda. Utifrån detta kan frågan då ställas *“varför skulle jag som utvecklare vilja stanna på min nuvarande arbetsplats?”*.

Som tidigare nämnt går yrkesgruppen mjukvaruutvecklare av alla tecken att döma en ljus framtid till mötes. Horwitz, Heng och Quazi (2003) belyser risken med företagare som tar sina anställda för givet då de riskerar att, på grund av detta, lämna verksamheten. Just mjukvaruutvecklare menar Konicek (2018) ha den stora fördelen med relativt låga transaktionshinder mellan arbetsgivare i rollen som just mjukvaruutvecklare. Detta då arbetsuppgifterna är relativt lika oavsett bransch eller produkt. Det är därmed enklare för en mjukvaruutvecklare, jämfört med flera andra yrkesgrupper, att byta arbetsgivare vilket stärker mjukvaruutvecklarnas förhandlingspositioner gentemot sina nuvarande arbetsgivare. Konicek (2018) hävdar även att en utvecklare är arbetslös den tid denne vill då kompetensen är så pass eftertraktad att individen, nästintill, kan gå direkt från en arbetsplats till en annan. Jansson och Skoog (2013) beskriver vidare en falsk förespegling hos vissa företagare där dessa ser sina anställda som en säker del av företaget och som bara behöver hållas nöjda för att de ska stanna kvar. Denna förespegling kan stärkas av Allen och Meyer (1990) som beskriver hur individer tenderar att vilja stanna inom en organisation på grund av de kalkylmässiga

kostnader som uppkommer i relation till att byta arbete. Dessa kostnader förknippas oftast med en osäkerhet i bytet mellan två arbetsgivare. Detta byte behöver inte ske direkt utan individen kan vara arbetslös under en viss tid innan nästa anställning börjar. Just detta, viljan att stanna kvar inom samma organisation av bekvämlighetsskäl och kalkylkostnader, är således inget som är applicerbart på utvecklare.

Utifrån ovanstående kan det ses vitalt för mindre mjukvaruföretag att finna tillvägagångssätt för att motivera dess utvecklare till att stanna inom organisationen. Görs inte detta kan utvecklare på ett snabbt sätt byta arbetsgivare till en, exempelvis, större aktör som kan erbjuda helt andra möjligheter och motivationsfaktorer för utvecklaren jämfört med vad denne fick på det mindre bolaget.

Jonung (2009) påvisar svårigheter för mindre bolag att vara lika attraktiva som större mer igenkända företag. Därför bör de mindre företagen främst fokusera på sina befintliga anställda för att förbli en attraktiv arbetsgivare gentemot dessa. På grund av detta bör mindre företag istället arbeta mot sina befintliga anställda för att förbli en attraktiv arbetsgivare gentemot dessa. Här kan mindre företag använda sina befintliga tillgångar, exempelvis sin produkt, till att motivera sina anställda till att stanna på arbetsplatsen.

För att understryka vikten av att behålla rätt kompetens inom organisationen förutspår Ekonomifakta (2018) att en kommande konjunktursvängning kommer ske. Detta innebär en minskad sysselsättning för företagen och därmed blir det än mer centralt att ha rätt kompetens på plats för att fortsätta utvecklas och därmed konkurrera om de uppdrag som finns kvar. Även här menar Jonung (2009) att större företag har klart större fördelar och därmed kan det bli direkt avgörande för mindre företag att finna sätt att fortsätta vara konkurrenskraftiga. Med andra ord måste ett mindre företag hitta sätt att motivera sina anställda till att stanna inom organisationen för att kunna överleva en kommande, osäker, framtid.

Sammanfattningsvis kommer författarna i denna uppsats undersöka hur mindre tillväxtföretag inom mjukvarubranschen ska kunna behålla sina utvecklare i konkurrens med större och starkare konkurrenter inom samma bransch. Detta är speciellt intressant då mjukvaruutvecklare är ett mjukvaruföretags viktigaste resurs enligt Gaybrcik (2018) och, i många fall, kan avgöra företagets framtid.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att definiera vad det är som motiverar utvecklare och hur tillväxtföretag kan använda befintliga tillgångar för att motivera dessa till att stanna inom organisationen.

1.4 Frågeställning

För att besvara syftet har vi valt att ta hjälp av följande frågeställningar;

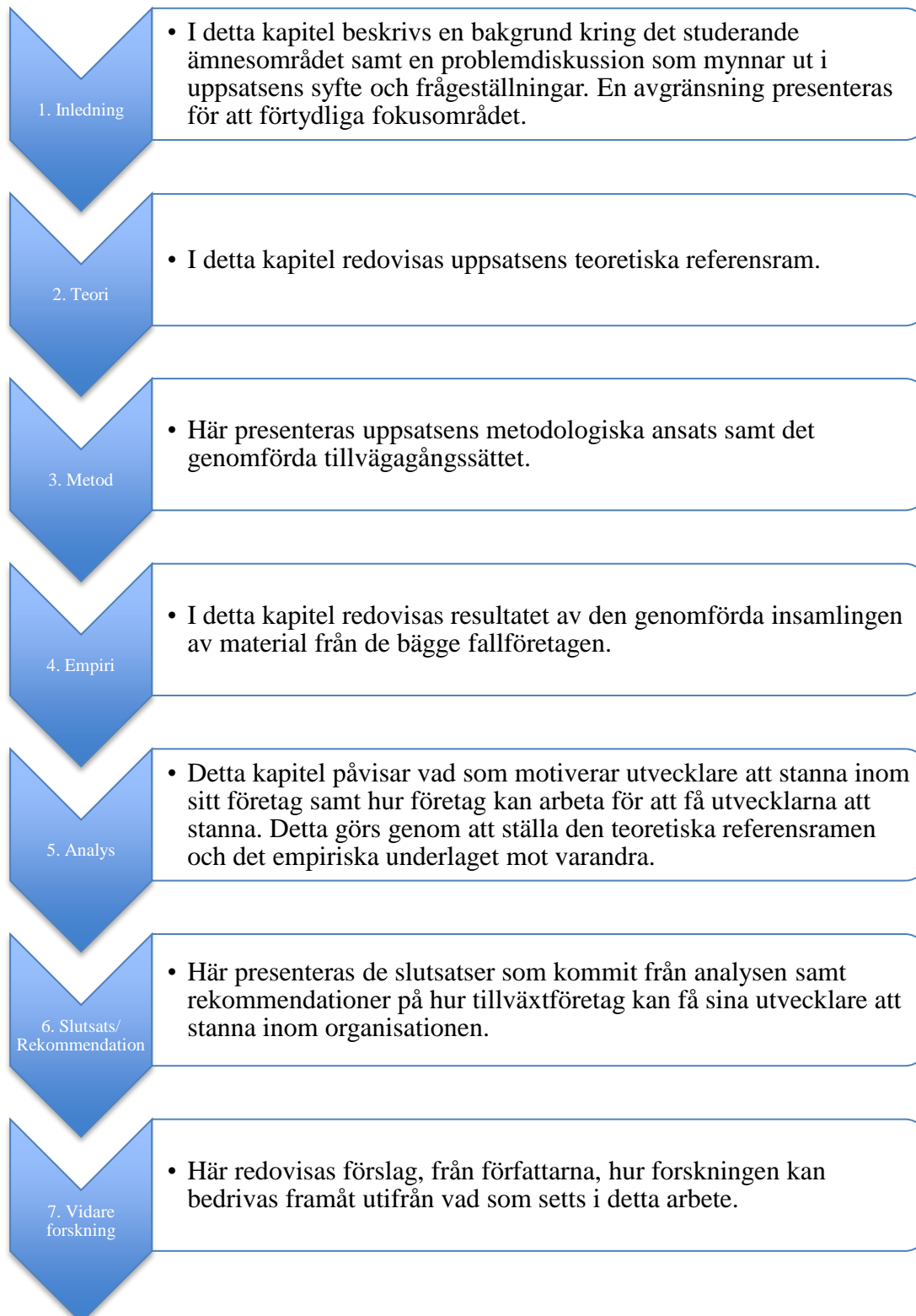
- Vilka är de viktigaste faktorerna som motiverar utvecklare att stanna kvar inom tillväxtföretag i mjukvarubranschen?
- Hur kan tillväxtföretag inom mjukvarubranschen aktivt arbeta för att motivera sina utvecklare.

1.5 Uppsatsfokus

Tack vare författarnas empiriska tillgång, till två tillväxtföretag inom mjukvarubranschen, har författarna valt att fokusera denna studie på just tillväxtföretag som arbetar med mjukvara. Då mjukvaruföretags viktigaste resurs anses vara utvecklare har vi valt att studera dessa. Vidare kan det enligt TT (2017) ses att ett underskott finns bland denna yrkesgrupp då efterfrågan är större än utbudet, vilket understryker vikten av att studera utvecklare.

Uppsatsens utformning är av induktiv karaktär då den grundas på empirisk data från en pilotstudie där två utvecklare (en från respektive fallföretag) intervjuades gällande vad som motiverar dessa att stanna inom organisationen. Dessa intervjuer genomfördes förutsättningslöst och från dessa generades uppsatsens fokus på produkten vilket sedan ställdes mot de två genomgripande temana: Motivation samt Intern marknadsföring. Författarna kom sedan att genomföra en kvalitativ undersökning med hjälp av de bägge fallen som utgör representativa företag för studien. Användningen av två fall kommer även kunna ge oss insikter i likheter och skillnader mellan utvecklare på olika arbetsplatser. Detta tillsammans med författarnas tillgång till företagen utgör goda förutsättningar till att se särskilda aspekter som motiverar utvecklare i tillväxtföretag inom mjukvarubranschen. Förtydligande avser denna uppsats att enbart se hur företag kan arbeta internt, och inte externt, för att motivera utvecklare till att stanna inom organisationen.

1.6 Disposition



1.7 Sammanfattning Inledning

I detta kapitel har bakgrunden till denna uppsats presenterats samt den hårda konkurrensen om utvecklarens kompetens lyfts fram. Uppsatsen syftar till dels besvara frågan om vad det är som motiverar anställda i tillväxtföretag (i detta fall utvecklare) och dels presentera ett antal rekommendationer för hur tillväxtföretag ska kunna arbeta för att behålla denna kompetens i en bransch med allt hårdare konkurrens från storföretagen.

I kommande kapitel presenteras den teoretiska referensramen med olika perspektiv att se området utifrån.

2.0 Teori

I detta kapitel redogörs för de teorier som senare kommer att användas som verktyg i analys och slutsats. Kapitlet är uppdelat i två kategorier som dels berör motivation och dels intern marknadsföring. Delen om motivation är uppbyggt från att beröra motivation som en generell mänsklig företeelse till hur motivation kan kopplas till anställda. Den andra delen som berör intern marknadsföring inleds med en redogörelse för intern marknadsföring generellt för att sedan smalnas av mot strategic narratives som ett specifikt tillvägagångssätt. Denna uppdelning har gjorts i syfte att underlätta för läsaren och skapa en röd tråd som med lätthet kan följas. Kapitlet avslutas med en kortare sammanfattning över de avhandlade teorierna.

2.1 Motivation

Nationalencyklopedin definierar *motivation* som: ”*Psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål*”. Förenklat är motivationen den avgörande faktorn till varför vi gör saker, och framförallt varför vi gör vissa saker snarare än andra. Vidare definierar Katz och Kahn (1978) motivation som: “*Motivationen inkluderar en riktning, ett mål och aktiveringen av en eller flera drivkrafter*”. Flach (2006) hävdar att en positiv synergi av en hög arbetsmotivation är att de anställda tenderar att stanna inom företaget. Flach (2006) påstår vidare att arbetsmotivation kan ses som de prestationer som läggs på arbetet med ambitionen att behålla arbetet och även, som en bonus i sammanhanget, göra bra arbetsinsatser.

Taylorismen är en av organisationsteorins mest kända teorier kring mänskliga drivkrafter och incitament. Taylor hävdade att människor är ointresserade av allt annat än lön och andra materiella belöningar (Friberg, 1976). Inherenta incitament ställer sig i direkt motsats till Taylors teori och beskriver istället att en individ motiveras till att utföra sitt arbete för att själva arbetet är belönande i sig. Även Flach (2006) utgår från taylorismen när denne belyser lönen som en bidragande faktor till att individer väljer att stanna inom organisationer. Enligt densamme bör lönen ses som organisationens motprestation till individens prestationer och således variera med dessa. Vidare kan lönesättningar skapa motivation i form av ett rättvisande system.

Friberg (1976) motsätter sig detta och hävdar att exempelvis stimulerande, meningsfulla samt motiverande arbetsuppgifter bör ses som ett steg mot självförverkligande (se Figur 1). Vidare ses en tydlig koppling till den inre motivationen och en individs arbetsuppgifter som kan ses som självförverkligande. Att ha denna typ av arbetsuppgifter kommer alltid väga tyngre än löneaspekten. Även Hein och Hedegaard (2012) menar att fokus skiftat från taylorismen till att idag vilja bli en så bra version av sig själv som möjligt. Detta belyses i Maslows behovstrappa (Maslow, 1943) som vidare kan ses enligt Wolvén (2000) som ett användbart verktyg i förståelse av individens motivation på arbetsplatser. Genom att tillfredsställa behov

skapas motivation hos individen. Däremot poängterar Friberg (1976) att individen behöver en tillfredsställande lön för att kunna arbeta mot högre nivåer av Maslows (1943) behovstrappa. Lönen skapar förutsättningar för individen att hantera lägre nivåer av behov, vilket beskrivs nedan, och därmed kan individen arbeta mot högre nivåer som i sin tur kopplas till motivation. Lönen används, oftast, till betalning för att kunna ha värme, boende, mat och de resterande delarna i de två lägre nivåerna av behovstrappan. För att få ett hum av vikten av lönen menar Mondo (2019) att utvecklare inte kräver mer än en marknadsmässig lön. Lönen ska vara rättvis sett till kompetens och erfarenhet, men utöver det är lönen inte av större betydelse.

2.1.1 Maslows Behovstrappa

Maslow (1943) definierar behovstrappan i form av fem olika behovsnivåer (se Figur 1) där lägre nivåer behöver vara tillgodosedda innan de högre nivåerna kan tillgodoses. Däremot kan det ses att varje behov inte behöver vara helt tillgodosett innan nästa behovsnivå påbörjas. Dock är det endast en liten procentandel individer som tar sig till trappans högsta nivå. Wolvén (2000) menar att Maslows behovstrappa visat sig användbar på arbetsplatser då organisationerna kan förstå sina medarbetares motivation bättre med hjälp av denna. Behovstrappan förtydligar motivationens påverkan på individens beteende samtidigt som den ger förståelse i vilka arbetsuppgifter som genererar individuell tillfredsställelse.

Vidare hävdar Wolvén (2000) att behovstrappan uppstod i samtal med små undersökningsgrupper med främsta syfte att förstå individens behov i en samhällsenlig kontext. Detta, menar Wolvén (2000), kan ifrågasätta validiteten men författarna har valt att använda trappan i förtydligande och förklarande syfte gällande individens motivation på arbetsplatsen och därmed en förklaring på varför de väljer att stanna inom organisationen. Maslow (1943) beskriver behovstrappans fem steg enligt följande;

1. *Fysiologiska behov:* I dessa behov behandlas individens basbehov som måste tillfredsställas för den egna existensen. Saknas dessa riskerar individen sin överlevnad och därmed kan inga andra behov tillfredsställas. Människans inre instinkter innefattar överlevnad vilket gör att behov som mat, sömn, värme och sexuella behov överträffar allt annat.
2. *Trygghetsbehov:* Nästa steg i behovstrappan är behovet av trygghet. För att kunna börja arbete med inre behov behövs en känsla av trygghet vilket även innefattar stabilitet och säkerhet.
3. *Sociala behov:* På denna nivå börjar behoven bli beroende av andra individer. De sociala behoven innefattar kärlek och vänskap. Detta samtidigt som nära relationer med främst familj, partner och vänner behövs för att uppfylla denna typ av behov. Individer som saknar dessa kan känna sig ensamma, utanför och utfrysta vilket kan ge negativa effekter på självkänslan.
4. *Behov av uppskattning:* Här behandlas individens självkänsla och självkänsla, i samspel med andra individer. Detta innefattar att bli respekterad av andra människor för exempelvis sin styrka, skicklighet, prestation eller självständighet. Dessa kan ses

som inre dimensioner medan de yttre dimensionerna bland annat behandlar betydelsefullhet, uppmärksamhet och erkännande.

5. *Behov av självförverkligande*: Den högsta nivån i trappan handlar om att ständigt ha möjlighet att förbättra sig som individ. Detta innefattar utveckling av sig själv och sina attribut.

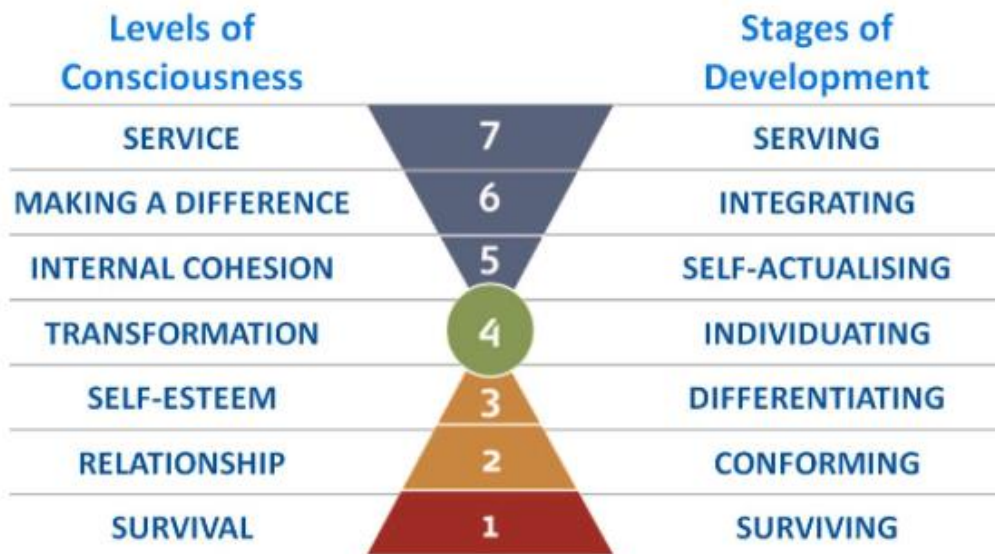


Figur 1. Maslows behovstrappa (Lättattlära, 2013).

Maslow (1943) summerar att en frisk individ, i slutändan, motiveras av att uppnå sin bästa version av sig själv. Med andra ord att uppnå sin fulla potential. Detta bör göras samtidigt som möjlighet till tillfredsställelse av grundläggande behov existerar.

2.1.2 The Barrett Model

Maslows behovstrappa har funnits en längre tid och länge ansetts som användbar. Däremot har filosofen Richard Barrett valt att bygga vidare på denna trappa i sin egen modell The Barrett Model (Figur 2). Barrett (1998) menar att Maslow enbart fokuserat på den individuella utvecklingen och därmed bortses utveckling i form av att utveckla samhället. På grund av detta har ytterligare två nivåer lagts till i The Barrett Model vilka bägge handlar om att göra en skillnad i samhället och fungera som en kraft till ett bättre samhälle. Likt Maslows behovstrappa kan individen i The Barrett Model jobba på flera nivåer samtidigt men det krävs att majoriteten av föregående nivåer är uppfyllda innan individen kan bemästra högre nivåer. Barrett (1998) beskriver sin modell enligt figur 2:



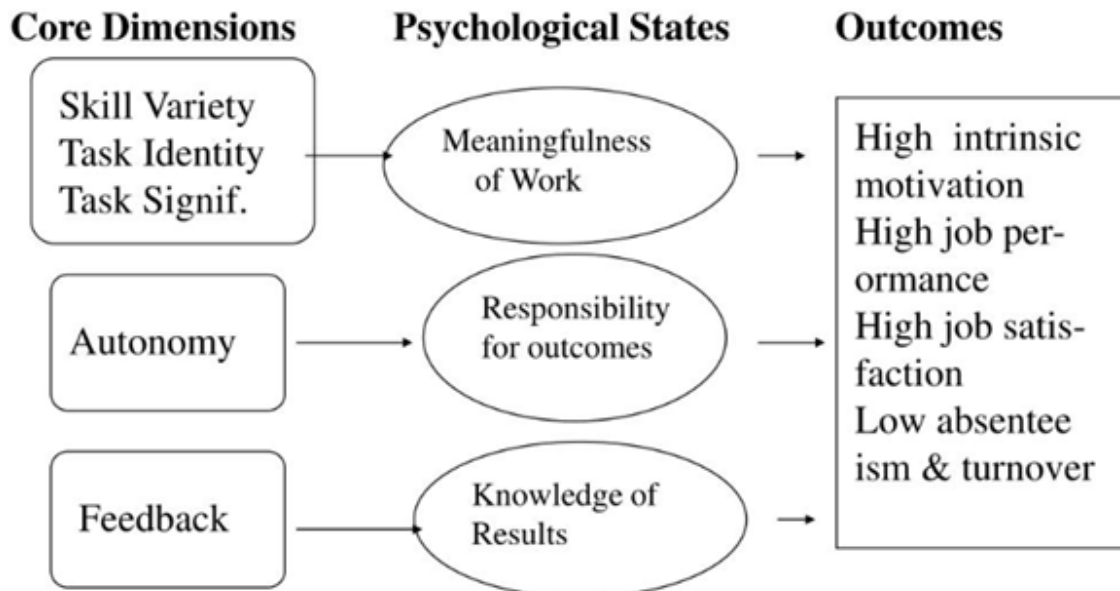
Figur 2. *The Barrett Model* (Barrett, 1998).

De tre första stegen handlar enligt Barrett (1998) om individen där överlevnad, relationer och självförtroende är målet. Är individens existens hotad blir det svårt att jobba vidare med högre nivåer. Samma gäller om individen inte känner tillhörighet eller att den är duglig nog, vilket nivå två och tre innefattar. Nivå fyra handlar om att hitta sig själv som människa. Detta är ett transformationssteg som utgör en passage mot högre nivåer där basbehov kan ses uppfyllda. Även femte nivån handlar om individen men i den grad där individen försöker bli en så bra version, av sig själv, som möjligt. Detta steg kan liknas med Maslows (1943) högsta fas om självförverkligande. Däremot som tidigare nämnt består Barrets (1998) modell (Figur 2) av två ytterligare nivåer som bägge innefattar att göra skillnad och nytta i samhället. Nivå sex innebär att individen vill göra en skillnad i samhället. Detta görs genom att integrera sig och därmed påverka samhället positivt. Dessa påverkningar behöver inte vara revolutionerande utan de kan även ske i en liten skala. Det viktiga är att individen vill göra skillnad. Sista nivån handlar om att individen ska "serva" samhället. Individen ger tillbaks till samhället vilket kan ske på olika sätt. Ett av de vanligare sätten kan innefatta att skänka resurser till stödorganisationer men på sistone kan det ses att individer även kan ge tillbaks i sitt dagliga arbete genom att göra något meningsfullt. Samhället servas genom att individens arbete leder till ett bättre samhälle och därmed gör nytta för människorna i det.

Från ovanstående kan det ses betydande för medarbetare att få arbeta med högre nivåer av behov. Enligt Berry och Parasuraman (1991) bör företag internt marknadsföra arbetsuppgifterna och/eller produkten på ett sådant sätt som tillfredsställer den anställdes behov. Detta kallas för intern marknadsföring och är ett sätt för företag att attrahera, utveckla, motivera samt behålla kvalificerade anställda inom företaget.

2.1.3 Arbetsgenskapsmodellen

Hackman och Oldham slog fast redan år 1976 att det finns en klar koppling mellan en individs motivation och innehållet i dennes arbetsuppgifter. Hackman och Oldham (1980) kom fyra år senare att vidareutveckla sina teorier i detta ämne och definiera dessa, vilket illustreras modellen nedan.



Figur 3 Arbetsgenskapsmodell (Hackman & Oldham, 1980).

Enligt Hackman och Oldham (1980) är just mittenledet i figur 3 av största vikt. Det vill säga att en individs arbetsmotivation vilar på tre ben. Dessa är:

- *Meningsfullhet i arbetet* – Individen måste uppleva att dennes arbete både är utmanande men även meningsfullt.
- *Ansvar för resultatet* – Ansvar över slutresultatet ökar arbetsmotivationen hos den enskilda individen, även fast ansvaret för arbetets resultat vilar på flera personer.
- *Vetskapen av resultatet* – Går hand i hand med ovan punkt. Det är essentiellt att individen även får ta del av resultatet av sitt arbete för att ansvarsdelen inte skall falla platt.

Vidare understryker Hackman och Oldham (1980) att samtliga tre ovanstående punkter måste vara uppfyllda för att inre arbetsmotivation ska kunna utvecklas och bestå över tid. Det är även noga med att poängtera att även fast samtliga faktorer är uppfyllda hos en individ behöver exakt samma arbetsuppgift inte bringa samma resultat för en annan individ. Exempelvis exemplifieras fenomenet genom att en fotbollsmatch kan vara oerhört spännande och motiverande för en individ medan personen bredvid, som kollar på samma match, kan vara helt likgiltig.

2.1.3.1 Arbetsgivare

Tidigare uppräknade punkter kategoriserar Hackman och Oldham (1980) till inre motivation som, även fast de är viktiga, inte är speciellt enkla att jobba med för en arbetsgivare. Således framkom tre arbetsrelaterade faktorer som både påverkar den inre motivationen men även är påverkbara från arbetsgivarens håll. Dessa är,

- *Uppgiftsvariation* – I vilken mån som individen får använda sina färdigheter och begåvning till att lösa problem. Varierande och utmanande arbetsuppgifter tenderar till att stimulera den enskilde individen över tid och samtidigt tillgodose densammes behov av meningsfullhet.
- *Uppgiftsidentitet* – Syftar till att belysa och visa på hur stor del av den färdiga produkten eller tjänsten som individen stått för i sitt arbete. En större förståelse för individens bidrag till produkten eller tjänstens slutresultat tenderar att tilltala individens behov av att både vara ansvarig för resultatet av sitt arbete samt vetskapen av nyttan av densamma.
- *Uppgiftens betydelse* – Vilken betydelse resultatet av individens arbete har för andra människor. Detta kan handla om allt från att underlätta för nästa person i produktionsledet till att generera samhällsnytta för större populationer. Det viktiga är att individen ser själva nyttan i sitt arbete.

2.1.3.2 Arbetsuppgiften

Som tidigare beskrivet i exemplet med fotbollsmatchen finns det ingen ”perfect fit” för alla människor då vi till naturen är olika och drivs av olika saker. Hackman och Oldham (1980) bemöter detta med ytterligare en trepunktsmodell för att visa hur arbetsgivare kan arbeta med detta samt beskriva hur olika individer kan reagera olika på samma arbetsuppgifter och förutsättningar:

- *Kompetens* – Individens kompetenser måste vara i linje med de arbetsuppgifter som tilldelas denne. Om uppgifterna är alldeles för lätta tenderar de i längden till att bli ”långtråkiga” medan om uppgifterna är alltför svåra ställer det till problem med både arbetsresultat och motivation inför övermäktiga uppgifter. Nyckeln för arbetsgivare är, som i de flesta andra situationer, att finna en bra balans mellan utmanande arbetsuppgifter och kvalitet på resultatet.
- *Utvecklingsbehov* – Denna punkt syftar till arbetsgivarens uppgift att tillfredsställa den enskilde individens behov av att utvecklas som yrkesmänniska. Ett verktyg i den processen är punkten ovan som syftade till att stimulera individen med ”lagom” utmanande arbetsuppgifter för att kontinuerligt pusha individen till att bli bättre. Dock är Hackman och Oldham (1980) noga med att påpeka att alla individer inte vill utvecklas på samma sätt och således inte bör utsättas för en kontinuerlig upptrappning i arbetsuppgifternas svårighetsgrad. Det är således essentiellt för arbetsgivaren att känna sina anställda och skraddarsy dennes arbetsuppgifter (i den mån det är möjligt) efter individens utvecklingsbehov.

- *Omständigheter*- Under denna punkt lyfter Hackman & Oldham (1980) in en så kallad brasklapp och påpekar att även fast båda tidigare punkter uppfylls kan en enskild individ ändå känna sig omotiverad på grund av andra omständigheter som kollegor, chefer eller otillräckliga belöningsystem. Således är det av största vikt att arbetsgivaren inte enbart ser till individens arbetsuppgifter som den enda källan till motivation utan även tar andra faktorer i beaktning.

Fried och Ferris (1987) kom sedan, sju år efter Hackman och Oldham (1980), att genomföra en studie som ytterligare påvisade hur vitalt det är att se till varje enskild individs behov och dess koppling till arbetsmotivation. Fried och Ferris (1987) lyfter även fram att individens behov och preferenser tenderar till att skifta över tid, något som arbetsgivaren således måste vara öppen och lyhörd inför.

2.2 Intern Marknadsföring

En metod för att arbeta med just motivation inom den befintliga personalstyrkan är enligt Backhaus & Tikoo (2004) intern marknadsföring, att se den anställda som kund, och mer specifikt användningen av strategic narratives (se 2.2.1) för att sätta företaget samt dess arbete i ett större perspektiv.

Intern Marknadsföring (ibland även benämnt som intern employer branding) syftar, förenklat, till att vårda och behålla relationer med nuvarande anställda. Backhaus och Tikoo (2004) påpekar även att en väl utförd intern marknadsföring kan fungera som ett rekryteringsverktyg då anställda som trivs på sin arbetsplats tenderar att dela med sig av sina positiva upplevelser och därmed skapa ett positivt rykte om företaget som arbetsplats.

Ambler och Barrow (1996) menar att det är av största vikt att företagsledare ser på de anställda inte enbart som löntagare utan som interna kunder som när som helst kan välja en annan produkt (arbetsgivare). Genom att behandla medarbetarna som kunder kan företaget sälja in sig själva och sin produkt för att få den anställde, samt dess kompetens, att stanna inom organisationen. Detta är något som bör göras direkt vid varje nyanställning då det är just då som den anställde är mest mottaglig för dessa argument enligt Kaliprasad (2006). Kaliprasad (2006) lyfter även fram möjligheten att använda produkten som ett säljargument gentemot både nya och befintliga anställda. Till exempel kan företagen lyfta fram produktens utvecklingsbarhet i syfte att tala till den anställdes utvecklingsbehov men även belysa den potentiella samhällsnytta som produkten kan generera.

Vidare hävdar Mitchell (2002) att genom arbete med intern marknadsföring kan företag skapa förutsättningar för emotionella kopplingar mellan medarbetarna och produkten. På detta sätt tenderar medarbetarna att få en tydligare förståelse för produktens syfte, vilka behov den förväntas uppfylla vilket genererar en större tro till produkten. Vidare kan det, enligt Mitchell (2002), ses att individer som bryr sig om- och tror på produkten är motiverade att arbeta hårdare samt ha en ökad vilja att fortsätta arbeta inom företaget.

Avslutningsvis understryker Halvorson (2018) vikten av att anställda vill kopplas samman med ett företag eller organisation som de känner stolthet inför. Detta innefattar en stolthet i den produkt som arbetas med men även för företaget i sig. Människor vill associeras med saker som skapar lösningar istället för problem vilket gör det viktigt för företag att bli en lösningsorienterad aktör där nytta istället för skada är syftet. Här kan likheter ses med Barrett (1998) högre nivåer vilket innebär att göra nytta och ge tillbaka. Halvorson (2018) beskriver olika sätt för företag att göra detta;

- Donera till välgörenhet.
- Hjälpa till lokalt.
- Belysa hur företaget bidrar i globala problem som miljön och jämställdhet.

Genom att skapa denna typ av stolthet bland sina medarbetare menar Halvorson (2018) att individen kommer vilja associeras med företaget och troligen kommer positiva jargonger skapas när individen pratar om det. Även detta kan leda till en word to mouth effekt där företaget samt dess produkt blir mer attraktiva, både internt som externt.

2.2.1 Strategic Narrative

En metod för att jobba med intern marknadsföring är, enligt Bonchek (2016), att sätta företaget och dess produkt i ett större perspektiv och därmed inge en känsla av mening för företagets anställda. Ett tillvägagångssätt för att uppnå detta är att arbeta med strategic narratives. Ett klassiskt exempel på en organisations lyckade arbete med strategic narratives är då en städare på NASA under 1960-talet ombads svara på vad det var denne gjorde på NASA och svarade *“Jag är med och sätter den första människan på månen”*.

Bonchek (2016) menar vidare att ett lyckat arbete med strategic narratives inger den anställde en känsla av att vara en del av någonting större. Städaren på NASA hade ingen direkt påverkan på huruvida NASA skulle lyckas med att sätta en människa på månen eller ej, men genom NASAs arbete med strategic narratives såg städaren ändå en större mening med sitt arbete. Genom att hålla lokalerna i bästa skick bidrog städaren till att ge alla ingenjörer, fysiker etc. bästa möjliga förutsättningar att utföra sitt arbete.

Utöver detta hävdar även Bonchek (2016) att ett bra strategic narrative inte är någonting som skapas av organisationen utan det handlar mer om att lyfta fram grundläggande ideér som alltid funnits inom organisationen. Exempelvis lyfter IBM fram att deras syfte är *“Creating a smarter planet”*. IBM har använt sig av samma syfte och strategic narrative sedan början på 1930-talet, alltså långt innan den första datorn uppfanns. Således har datorn bara blivit ett verktyg på senare tid för att kunna jobba mot samma syfte som tidigare.

Smith (2012) har sammanställt en lathund vars syfte är att skapa ett attraktivt strategic narrative inom organisationen. Lathunden består av frågor som företag kan ställa sig själva, fördelaktigen i ett workshop-format, för att identifiera sitt strategic narrative (“företaget” kan med fördel bytas ut till namnet på det företag eller organisation som workshopen berör);

Tabell 1- Egen illustration av potentiella frågor för strategic narrative (Smith, 2012).

Fråga:	Svar:
Hur skulle ni beskriva syftet med det företaget gör?	
Hur beskriver ni företaget för utomstående?	
Vilka tre ord sammanfattar företaget för er?	
Vad tror ni att företaget kommer att ha åstadkommit om tio år?	
Vad är det som inspirerar er mest med arbetet på företaget?	
Av alla ord som noterats och använts - vilket beskriver företaget bäst?	

Smith (2012) hävdar även att ett bra strategic narrative bör kunna sammanfattas i en enda mening samtidigt som det både definierar företagets vision, kommunicerar ut företagets strategi och omfattar företagets kultur. Detta är förvisso lättare sagt än gjort, men sett till några av världens största företag har de lyckats med just detta. Apple kan exempelvis koka ner sitt strategic narrative till endast två ord: *“Think different”*. Det behövs inte mer för att förklara hur Apple exempelvis arbetade med att ta datorn från ett arbetsredskap till något som kunde finnas i ett vanligt hem för privat bruk.

2.3 Sammanfattning Teori

Den inledande underkategorin kom att beröra motivation som ett generellt begrepp och inleddes med en generell genomgång av motivation som fenomen och vikten av inherenta incitament. Friberg (1976) belyser där att även fast det är viktigt att arbetsgivaren erbjuder en tillfredsställande lön är vikten av möjlighet till självförverkligande än viktigare i en anställds beslut att stanna kvar inom organisationen. Författarna redogjorde sedan för den klassiska behovstrappan skapad av Maslow (1943) och den vidareutveckling som Barrett (1998) sedan kom att göra. Här belyser författarna bland annat att just de ytterligare steg på behovstrappan som Barrett (1998) presenterar är speciellt aktuella i dagens samhälle. Kapitlet fortsatte sedan med en mer, utifrån företags perspektiv, specifik genomgång av Hackman och Oldhams (1980) arbeteegenskapsmodell. Modellen förklarar hur motivation kan skapas hos en anställd

och belyser hur arbetsgivaren måste se till både individens utvecklingsbehov, kompetens samt medvetenheten om den nytta som individen genererar genom sitt arbete.

Viktigt att ta med sig är även att det inte finns en metod som passar alla utan att både arbetsuppgifter och utvecklingsplaner måste skräddarsys för varje individs enskilda behov. Sammanfattningsvis kan vi se ett tydligt samband mellan motivation och en individs beslut att stanna hos sin nuvarande arbetsgivare.

Vidare kom den andra underkategorin att beröra intern marknadsföring som fenomen. Termen intern marknadsföring syftar till att företag ska se även sina anställda som kunder vilka de måste sälja in sin verksamhet och produkt till för att få dessa att stanna inom företaget.

En metod för att förtydliga företagets verksamhet och att sätta den i ett större sammanhang är att arbeta med strategic narratives. Ett talande exempel som, enligt författarnas mening, snabbt summerar vad ett lyckat arbete med strategic narratives kan innebära är exemplet med städaren på NASA under 1960-talet. Städaren hade då tillfrågats vad dennes roll på NASA var och svarade att *“Jag är med och sätter den första människan på månen”*.

Från detta kapitel har vi fått olika perspektiv att använda gällande hur motivation och intern marknadsföring kan påverka människor i sitt arbete. I kommande kapitel redogörs tillvägagångssättet för det insamlade empiriska materialet.

3.0 Metod

I följande kapitel redogörs för hur metodiken sett ut i denna uppsats. Det redogörs för hur insamlandet av empirisk data gått till samt hur de bearbetat densamma. Den insamlade datan kommer sedan kunna analyseras med hjälp av de teorier som redogjorts för i föregående kapitel. Detta kapitel kommer även innehålla avsnitt som berör generaliserbarhet/överförbarhet samt etiska forskningsaspekter.

3.1 Typ av studie

Denna studie är en kvalitativ fallstudie av induktiv karaktär. Bryman och Bell (2013) definierar det induktiva angreppssättet som att forskaren börjar se till det empiriska materialet för att sedan söka teoretiskt material.

Denna studie började med – och utgick från en mindre pilotstudie där ostrukturerade intervjuer genomfördes med två utvecklare (en från respektive fallföretag). Denna pilotstudie utgjorde vårt induktiva tillvägagångssätt och gav en tydligare ingångsförståelse i vad som får utvecklare att stanna på sina arbetsplatser. Utifrån detta kunde vi smälta av forskningsansatsen till produktens påverkan på utvecklarens vilja att stanna och därmed kunde vi gå in djupare i detta fenomen. På detta sätt kunde vi även bortse från en ocean av aspekter som påverkar människors vilja att stanna på sin arbetsplats. Dock ska det poängteras att enbart två utvecklare intervjuades under denna pilotstudie vilket bör tas i beaktning då det kan varit slumpen som gjort att bägge dessa pratade om produkten. Författarna är även medvetna om risken i att låta pilot-respondenterna delta i “huvudstudien” då dessa kan komma in med förutfattade meningar gentemot ämnet.

Studiens syfte behandlar hur en produkt kan få utvecklare att vilja stanna på en arbetsplats. Detta har gjort att kvalitativa metoder lämpats väl då författarna fått ett djup i det insamlade materialet som troligen varit svårt att få från en kvantitativ studie. Vidare kan ett kvalitativt tillvägagångssätt ses som mest lämpat då författarna tillbringat en längre tid på respektive fallföretag likt en fallstudie. Under denna tid har författarna fått en ingående och komplex förståelse för de studerade miljöerna samt aspekter inom dessa som i sin tur kan påvisas i en kvalitativ studie. Däremot finns risker med kvalitativa studier, då avsaknad av konkret statistik, i att författarna är subjektiva till en viss grad. Denna risk kan belysas ytterligare på grund av författarnas tillgång till de bägge fallföretagen. Mycket tid har spenderats på dessa företag vilket gjort att både formella och informella band bildats vilket i sin tur kan påverka forskarens objektivitet. För att hantera detta har författarna valt att undersöka varandras fallföretag. Därmed kan författarna komma in som en utomstående person och vara så objektiva som möjligt.

3.2 Fallstudie

Bryman och Bell (2013) definierar en fallstudie som ett detaljerat studium av ett enda fall som innehåller en specifik typ av natur vilket i sin tur är relevant för studien. Fallstudier beskrivs vidare som en vanligt förekommande metodik inom företagsekonomisk forskning. Vanligtvis definieras ett fall som en plats där miljön eller situationen i fråga studeras. Exempel på en sådan plats kan vara en organisation eller en arbetsplats. Vanligtvis förknippas fallstudier med kvalitativ forskning då exempelvis deltagande observationer och ostrukturerade intervjuer är användbara medel för att få en djupare förståelse för fallet i fråga. Knights och McCabe (1997) menar vidare att fallstudier utgör ett hjälpmedel i att kombinera olika typer av kvalitativa tillvägagångssätt för att ta bort risker att enbart behöva förlita sig på ett tillvägagångssätt. I en egen fallstudie kunde Knights och McCabe (1997) visa på kombination av semistrukturerade intervjuer, deltagande observationer och insamling av företagsdata för att påvisa varför många kvalitetsledningsprogram hos brittiska banker misslyckades. Yin (2003/2007) belyser olika typer av fall där *det unika fallet* och *det representativa eller typiska fallet* utgör två exempel;

1. *Det unika fallet*: Detta fall summeras som unikt eller extremt för det studerade fenomenet. Ett sådant fall är vanligt förekommande bland kliniska studier.
2. *Det representativa eller typiska fallet*: Detta fall anses som generellt gångbar och innefattar att exempelvis studera en vanlig organisation eller en vardaglig situation.

Bryman och Bell (2013) beskriver vidare att dagens fallstudier, allt oftare, innefattar multipla former av fallstudier. Med andra ord att flera fall används vilket oftast innebär en komparativ design. Detta innebär i sin tur att de bägge fallen jämförs med varandra för att se vad som är unikt- respektive gemensamt för fallen. Däremot ska det betonas att en multipel fallstudie är snarlik en tvärsnittsstudie men där fokus tenderar att skilja. Om fokus ligger på fallens unika situation kan det anses vara en fallstudie medan en tvärsnittsstudie innefattar att forskaren vill producera generella resultat. Detta görs utan speciellt intresse av fallens unika kontext och därmed kan denna typ av studie anses mer kvantitativ då den innefattar en generell förståelse.

I denna studie har multipla fallstudier använts. Detta har valts dels då forskningen är av kvalitativ form men även för vår insikt i två specifika fall som i empirin kommer benämnas som företag 1 och 2. Genom fallstudien stärks även våra resultat- samt pålitligheten i resultaten då vi använt flera typer av kvalitativa metoder såsom semistrukturerade- och ostrukturerade intervjuer samt deltagande observationer (vilket beskrivs mer detaljerat nedan). På detta sätt har vi även fått en större förståelse i de bägge fallen vilket gör vår tolkning av resultaten trovärdigare. Sett till fallens karaktär kan tillgången få dem att ses som unika då författarna kunnat bedriva observationsstudier två dagar i veckan, i 32 veckor, på plats hos respektive företag och därmed blivit en del av företaget under denna tid. Denna tid har inneburit att hjälpa företaget i sitt strategiska arbete samtidigt som observationer och intervjuer bedrivits.

Tack vare författarnas stora tillgång till företagen utgjorde en duplicerad fallstudie en självklar grund till vårt tillvägagångssätt. Detta för att förstå varför utvecklare väljer att stanna på sina respektive företag. Från detta kommer de gemensamma dragen, i två unika miljöer, kunna påvisa en viss typ av generaliserbarhet som kan vara värd att studera i andra kontexter.

3.2.1 Urval av fall

Urvalet av studerade fall gjordes med insikten att företaget skulle arbeta med någon typ av mjukvaruutveckling och därmed ha anställda utvecklare vars arbetsuppgift är att utveckla. Detta är en förutsättning som finns i bägge författarnas partnerföretag vilket gjorde dessa aktuella. Dessa har författarna blivit placerade hos sedan hösten 2019 och därmed kan urvalet av fallföretagen ses som ett bekvämlighetsurval. Detta beskriver Bryman och Bell (2013) som att forskarna använder de informationskällor som finns tillgängliga för tillfället. Vidare ingår detta i ett *icke-sannolikhetsurval* vilket innebär att författarna nödvändigtvis inte kan dra slutsatser om en hel population utifrån detta givna urvalet.

Vad som kan sägas är att bägge fallen kan anses vara små-medelstora tillväxtföretag. Företagen kan anses som vanliga utifrån definitionen att SMEs, enligt Europeiska kommissionen (2018), företag med 10-249 anställda och inte omsätter mer än 50 miljoner euro/år. Ena företaget har vuxit från åtta anställda och omsätta åtta miljoner SEK till att idag vara 16 anställda med en omsättning på 18 miljoner SEK. Det andra företaget kan ses vara större men även där har en utveckling skett från cirka 20 till 30 anställda de senaste fem åren medan omsättningen gått från 20 miljoner SEK till 50 miljoner SEK under samma fem år. Vidare kan det sägas att bägge fallföretagen arbetar med någon typ av mjukvaruutveckling vilket innebär att en del av företagets anställda utgörs av utvecklare. Fallen anses som representativa och typiska då studien handlar om att förstå vad som kan få utvecklare att stanna kvar på sitt företag. Det kan även sägas att dessa utvecklare är medvetna om deras, tämligen enkla, möjligheter att byta jobb till arbetsplatser med större resurser. Trots detta väljer dessa individer att inte göra denna övergång vilket då blir aktuellt att studera. Att författarna även besitter en fördelaktig tillgång till bägge fallföretagen är även det något som gör fallen relevanta då vi har en djup förståelse för dessa. Vidare kan det även sägas att bägge företagen konkurrerar om samma kompetens, både sinsemellan men främst mot större mjukvaruföretag, vilket gör de aktuella för denna studie. Bägge företagen är geografiskt placerade i Göteborg, västra Sverige. Detta påvisar även hur de kan ses ha samma lokala konkurrens om behövlig kompetens.

3.3 Deltagande observationer

Både Jacobsen (2012) och Bryman och Bell (2013) beskriver deltagande observationer som en typ av fältarbete där forskarna utgör ett deltagande moment i det som studeras. Detta är en välanvänd metod inom kvalitativ forskning och innebär att forskaren engagerar sig under en relativt lång tid i den sociala miljön med syfte att förstå hur individer agerar samt varför de agerar på detta sätt. Däremot kan graden av delaktighet skilja från fullständig deltagare till fullständig observatör enligt Gold (1958). Det kan även ses finnas mellanlägen av delaktighet såsom *deltagare-som-observatör* vilket innebär att forskaren (etnografen) är en fullvärdig

medlem i den studerade miljön samt engagerar sig i vardagliga samtal och aktiviteter trots att medlemmarna, i den sociala miljön, är medvetna om etnografens position som forskare. Vanligtvis brukar denna typ av observatör ses som anställd i bolaget (med eller utan lön).

Vidare betonar Bryman och Bell (2013) att fältanteckningar är att föredra då människans minne inte behöver vara pålitligt. Fältanteckningar gör forskaren under sina observationer och dessa kan vara varierande men exempelvis inkludera; intryck, sammanfattningar av dagen eller tankar och funderingar.

Som tidigare nämnt har författarna haft omfattande tillgång till de studerade fallen i denna studie. Vi har blivit placerade på respektive företag och fått arbeta med dessa som ett partnerföretag. Detta har främst inkluderat deltagande av strategisk karaktär samtidigt som det inkluderat en tillgång att genom diskussion och samtal få en stor förståelse för den sociala miljön på organisationerna. Författarna har varit *deltagare-som-observatör* under denna tid där författarna nästintill setts som anställda på respektive företag. Observera "nästintill" för det har inte undgått de anställda att författarna är studenter och inte anställda. Under denna tid har författarna varit engagerade i professionella samtal och möten på arbetsplatsen samtidigt som det sociala umgänget "studerats" i sammanhang utanför arbetsplatsen såsom exempelvis afterworks. Summerat kan författarna ses i enlighet med Golds (1958) definition av *deltagare-som-observatör*. Utifrån dessa observationer har vi som författare en egen uppfattning och förståelse av den sociala kontexten där de studerade utvecklarna befinner sig i och därmed är det troligare att vi förstår respondenterna på ett bättre sätt. Som påvisas har forskarens långa tid på företagen innefattat stora mängder empirisk data. Denna data, i form av fältanteckningar, har sparats ned digitalt och kan komma att påvisas i uppsatsen.

Under vår tid på fallföretagen genomfördes, som tidigare nämnt, både deltagande observationer och ostrukturerade intervjuer vilket därmed ökar trovärdigheten i materialet där författarna kan syna respondenternas svar i, de nedan diskuterade, semistrukturerade intervjuerna. Däremot kan en stor risk ses i att dessa observationer och samtal genomförts på respektives fallföretag vilket i sin tur ifrågasätter subjektiviteten i det bevarade materialet samtidigt som författarna enbart kan utgå från en forskares uppfattning av en situation där denne har skapat starka band till. Detta material kan därmed ses som ogranskat samt svårt att återspegla. Vidare kan det logiskt ses att författarna vill hålla en god ton med sina fallföretag vilket också påverkat utformningen på de informella samtalen och därmed även resultaten av dessa. Det ska även påpekas att majoriteten av dessa observationer och samtal inte är direkt relaterat till denna studie men att allt gett en ökad förståelse för fallen och dess komplexitet.

3.4 Intervjuer

Under fältstudien fördes många samtal och diskussioner med utvecklare, andra medarbetare samt chefer. Dessa samtal kan ses som ostrukturerade intervjuer och finns som fältanteckningar. Bryman och Bell (2013) beskriver ostrukturerade intervjuer till samtal där öppna svar förekommer. Vidare betonas vikten av att bedriva dessa samtal i en lokal där respondenten känner sig bekväm och att forskaren bör bära vardagliga kläder sett till standard i den studerade miljön. Vidare bör en informell jargong hållas gentemot respondenten för att

få denne att känna sig bekväm i situationen. Ejvegård (2009) påpekar att öppna frågor bör användas där respondenten kan utveckla sitt svar i den mån denne vill.

I studien har de ostrukturerade intervjuerna kommit från samtal och diskussioner under vår deltagande observation samt från nedan beskriven pilotstudie. Intervjuerna har inte behövt vara relevanta till ämnet hur produkten får utvecklare att stanna. Däremot har de varit relevanta i ämnet att förstå arbetsplatsen, dess utmaningar och därmed få en större förståelse i varför anställda agerar som de gör. Denna data kan komma att påvisas i uppsatsen.

Sett till intervjuerna för denna studie har dessa varit av semistrukturerad karaktär. Detta beskriver Bryman och Bell (2013) som att forskaren bedriver intervjun med hjälp av förhållandevis specifika teman som initialt ska beröras i samtalet. Dessa teman kan ses som en spelplan där respondenten har stor frihet att utforma sina svar efter eget begär. Intervjuaren behöver inte ställa frågorna i någon särskild ordning och intervjuaren kan ställa frågor som uppkommer under samtalets gång. Likt vid ostrukturerade intervjuer är plats, klädsel och förhållningssätt viktigt även vid semistrukturerade intervjuer.

Likt tidigare beskrivet startade denna studie med en pilotstudie. Denna bestod av två ostrukturerade intervjuer där författarna satt och pratade med utvecklare om vad dessa ansåg viktigt på en arbetsplats, varför de stannade på sin nuvarande arbetsplats och vad dessa trodde om framtiden sett till vad utvecklare efterfrågar. Från detta utformade författarna ett antal frågor (vilka påvisas i empirin) till de semistrukturerade intervjuerna med sex utvecklare på fallföretagen för att få deras syn på hur produkten påverkar deras vilja att stanna inom företaget. Respondenterna uppmanades under intervjuerna att själva utveckla sina svar, inom ämnet, och från detta utvecklades intervjuerna till mer ostrukturerade intervjuer där en öppen diskussion fördes mellan intervjuerna och respondenterna.

Sett till själva intervjun valde vi att hålla dessa så informella som möjligt, just för att skapa en lättsam och bekväm miljö. Intervjuerna genomfördes på plats hos de bägge fallföretagen för att befinnas i en igenkännlig och, förhoppningsvis, säker miljö för utvecklaren. Bägge författarna närvarade på samtliga intervjuer och för att minska de partiska aspekterna fick författaren, vars fallföretag inte studerades, agera moderator för samtalet medan den andre tog en mer avvaktande och antecknande roll. Genom att inleda intervjuerna med lite "kringprat" över en kopp kaffe kunde vi som intervjuare snabbt skapa en informell jargong mellan oss och respondenten. Detta var inga problem då en av oss jobbat med respondenten under två dagar i veckan i 32 veckor vilket gjort att personliga band formats. Vidare hade vi en klädsel som varken ansågs över- eller underklädd sett till vad som var vanligt på respondentens arbetsplats. Vi var även tydliga med studiens syfte, varför personen var utvald samt att samtlig information behandlas med anonymitet. Därmed kunde vi minska risken att utvecklaren inte sa vad denne verkligen tyckte och tänkte utifrån de diskuterade temana. För vår egen skull valde vi att spela in intervjuerna efter att fått detta godkänt av varje respondent. Vi var även tydliga med att materialet enbart skulle användas för transkribering och att det därefter skulle raderas.

Författarna märkte av den bekväma miljön med respondenterna då dessa erbjöd oss att återkomma om vi behövde ytterligare information. Detta var något som vi anser indikera ett förtroende och en bekvämlighet för oss som intervjuare samt för den genomförda intervjun.

Värt att notera är emellertid att antalet respondenter kan anses lågt och därmed inte utgöra tillräcklig säkerhet i materialet. Att ändå få liknande svar indikerar dock att en relevans finns i svaren. Då all inhämtad information, i denna studie, behandlats med anonymitet försvåras trovärdigheten och "tyngden" i citat och information. Detta är författarna medvetna om men väljer att sätta respondenternas trygghet i första hand och därmed får författarna utgöra vittne för det som sagts.

3.4.1 Urval av respondenter

Då denna studie handlar om att se hur produkten kan få utvecklare att stanna på sina arbetsplatser har vi valt att göra ett representativt urval inom bekvämlighetsurvalet som finns tillgängligt på fallföretagen. Bryman och Bell (2013) definierar ett representativt urval som ett urval vilket, på ett korrekt sätt, avspeglar en population. Här är det viktigt att som forskare klargöra studiens målgrupp och därmed se till urvalet. Bekvämlighetsurval är redan beskrivit under val av fallföretag. Vidare kan det ses att författarna haft ett stort bekvämlighetsurval då potentiella respondenter bemöts under de deltagande observationerna men vi har valt att fokusera på det representativa urvalet och därmed valt att fokusera på utvecklarna inom de bägge fallföretagen. Därmed ska det sägas att under dessa 32 veckor har utvecklare slutat på fallföretagen och börjat inom andra organisationer. För att få ett perspektiv, och utökad förståelse, har vi även valt att inkludera en av dessa i det representativa urvalet för att se vad som får dessa att känna vilja att stanna på sin nuvarande arbetsplats. Det ska däremot sägas att förutsättningen för dessa intervjuer kom från bekvämlighetsurvalet som skedde vid val av fallföretag. Därmed kan även urvalet av respondenter ses som ett delvis bekvämlighetsurval. Även valet att endast intervjua en tidigare anställd kom från bekvämlighetsurvalet vars syfte är att tillföra ytterligare perspektiv till studien.

Nedan presenteras respondenterna i de semistrukturerade intervjuerna där alla arbetar med någon typ av mjukvaruutveckling men med olika mängd och typ av erfarenhet. Det kan ses att urvalet givit bra input från olika perspektiv:

Tabell 2 - Respondenter i de semistrukturerade intervjuerna

Respondent	Titel	Datum	Tid för intervju
Respondent X	Fullstack-utvecklare fallföretag 1	11/4-19	41 min
Respondent Y	Fullstack-utvecklare fallföretag 1	11/4-19	46 min
Respondent Z	Mjukvaruutvecklare fd. fallföretag 1	18/4- 19	38 min
Respondent A	UX designer fallföretag 2	4/4-19	40 min
Respondent B	Systemarkitekt fallföretag 2	12/4-19	49 min
Respondent C	Systemutvecklare fallföretag 2	12/4-19	35 min
Respondent Ö	Områdeexpert	5/4-19	80 min

När intervjuer görs på samma yrkesgrupp skapas risk att information enbart kommer från en nivå och att detta även påverkar resultaten. Detta bemöttes genom att hålla en intervju med en expert inom området motivation. Expertisen kommer från mångårig erfarenhet inom området. I denna intervju fick författarna ta del av exempel från andra arbetsplatser och därmed tillföra ytterligare nivåer av förståelse till studien. Vidare gav denna intervju författarna en större förståelse i området och därmed en större grund att stå på. Däremot ska det påpekas att detta är denne personens syn på området och är inget som vi ser som en enda sanning. Däremot ses den som ett perspektiv i en större förståelse. Genom flera infallsvinklar har en bredd i materialet uppnåtts som inte skett på bekostnad av djupet.

Urvalet av respondenter har gjorts på ett aktivt sätt där individer som kan tros ge användbar information intervjuats. Däremot kan det ses att respondenterna på fallföretagen påverkats av ett tillgänglighetsurval där individuella aspekter kan påverka respondentens svar. Författarna är medvetna om detta men har valt att inte lägga större vikt vid detta då studien handlar om att se ett övergripande mönster snarare än att gå ned på detalj i varför någon säger något.

3.5 Bearbetning av data

Intervjuerna spelades in via röstinspelning för att vid senare tillfälle kunna transkriberas i sin helhet. Vi valde att transkribera relativt tätt in på intervjuerna då intryck var färskt. Utöver inspelningen hade vi även anteckningar till vår hjälp för att, i text, forma en så deskriptiv bild som möjligt av intervjuerna. Efter intervjuerna transkriberats gick författarna gemensamt igenom svaren för att finna likheter, olikheter och andra punkter av intresse för att kunna användas i analysen.

Författarna har även diskuterat den observationsdata som inhämtats under årets lopp på respektive företag utifrån respektive författares fältanteckningar. Syftet med detta var, likt intervjuerna, att finna likheter, sammanhang och olikheter.

För att hitta relevant information till studien och den stundande analysen valde författarna att använda sig av grounded theory. Grounded theory beskriver Bryman och Bell (2013) som ett analysätt vid kvalitativt material. Denna metod innebär att nyckelbegrepp tas ut från det insamlade materialet för att sedan analyseras mot exempelvis teoretiskt material. Vanligtvis kan detta ses ske i en induktiv studie där forskaren utgår från det insamlade materialet för att sedan se till teoretiskt material. Strauss och Corbin (1998) menar att begreppens användbarhet beror på hur ofta de nämns i det insamlade materialet samt hur väl organisationens medlemmar kan relatera till begreppen utifrån sina erfarenheter. Vidare beskriver Bryman och Bell (2013) hur två eller flera begrepp kan forma kategorier. Kategorierna kan anses representera en förståelse av verkligheten som i sin tur kan kallas för en kärnkategori. Dessa kärnkategorier tenderar att vara få till antalet och utgör ett bra medel för forskare att använda som "spelplan" vid analys mot teoretiskt material. Kategorierna leder forskarna mot relevanta analyser då de hamnar inom kategorierna och därmed berör nyckelbegreppen.

Utifrån materialet från pilotstudien såg författarna att produkten och dess samhällsnytta var av stor vikt hos respondenterna. I dessa samtal använde respondenterna termer som; nytta, hjälpa andra, utvecklingsbarhet, möjlighet att påverka och spänning, vilket påvisar inriktningen mot produktens inverkan. För att sedan kategorisera dessa begrepp utifrån ett arbetsgivarperspektiv valde författarna att använda motivation och intern marknadsföring som två övergripande teman. På detta sätt kunde författarna analysera hur produkten och dess samhällsnytta kan fungera som en motivationsgenerator samt undersöka hur företagen, med hjälp av intern marknadsföring, aktivt kan arbeta med detta för att behålla sina utvecklare. Det kan ses att vi gjort en variant på grounded theory då vi utgått från uppkomna termer och vidare är tillvägagångssättet relevant då den mest appliceras i induktiva studier, vilket detta är.

3.6 Trovärdighet och äkthet

I den kvalitativa forskningen påvisar Bryman och Bell (2013) samt Guba och Lincolns (1985) alternativ till reliabilitet och validitet. Dessa benämns som trovärdighet och äkthet. Inom trovärdighet har Guba och Lincoln (1985) valt att utforma fyra delkomponenter; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka. Då denna uppsats primärt utgått från en kvalitativ forskningsmetodik använder vi oss av begreppen tillförlitlighet och överförbarhet istället för validitet och reliabilitet i enlighet med Guba och Lincoln (1985). Detta främst då tillförlitlighet och överförbarhet med fördel appliceras på arbeten av kvalitativ typ medan validitet och reliabilitet främst används till kvantitativa studier.

3.6.1 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten vid kvalitativa studier definieras av Guba och Lincoln (1985) som dels kvaliteten på den tekniska utrustningen som används vid intervjun och dels kvaliteten på intervjuaren.

Gällande tillförlitligheten till den primära empiriska datan (intervjuer med anställda på respektive företag) som samlats in spelades samtliga intervjuer in för att sedan transkriberas i sin helhet. Transkriberingarna har utförts för att med största möjlighet efterlikna respondenternas svar och innefattar även intervjuarens noteringar om känslouttryck från respondenten för en ökad förståelse för läsaren. Vidare menar Guba och Lincoln (1985) att tillförlitlighet handlar om att dela resultaten till de som deltagit i studien för att få deras bekräftande på att situationen uppfattats korrekt, detta kallas även för respondentvalidering. Tillförlitlighet innefattar även att forskaren agerar efter de etiska reglerna som existerar, det vill säga de etiska övervägandena (vilket beskrivs mer detaljerat längre fram i detta kapitel).

Studien har jobbat med trovärdighet då författarna valde att spela in det insamlade materialet för att kunna använda detta till att förtydliga eventuella oklarheter. Vidare delades resultatet till respondenterna för att göra en respondentvalidering, vilket också ökar trovärdigheten. Nedan kan det läsas hur vi förhållit oss till de etiska reglerna som finns. Genom att vara så öppen som möjligt med informationshanteringen samt tillvägagångssätten anser vi att förutsättningar skapats för läsaren själv att bedöma trovärdigheten i materialet. Vi har även jobbat mycket med de logiska aspekterna vilket handlar om att försäkra innehållets logiska överensstämmande. Detta grundas i författarnas gemensamma erfarenheter vilket bland annat inkluderar åtta års vidareutbildning samt olika typer av anställningar.

3.6.2 Överförbarhet / Generaliserbarhet

Överförbarhet menar Guba och Lincoln (1985) innefattar en kontroll om studien enbart kan appliceras i den studerade kontexten eller om den kan anses som generellt gångbar och därmed vara aktuell i andra kontexter. Vidare lyfts vikten av en studies generaliserbarhet fram som betydande. Detta är ett uttryck för hur ett mindre insamlat material avspeglar en större population. Alltså om resultatet kan ge en rättvis bild över flera situationer, exempelvis vid test av samma teorier på en större population. I kvalitativa studier tenderar forskaren att enbart fokusera på den verklighet som studerats. Däremot menar Geertz (1973) att denna typ av forskare bör producera en "thick description" vilket innebär att tydligt, samt detaljerat, redogöra för de studerade fallen och faktorer som kan ha påverkat resultatet. På detta sätt skapas en tydlig bild hos andra personer som i sin tur kan bedöma överförbarheten till andra miljöer. I denna studie har sex intervjuer genomförts, jämt fördelade på respektive partnerföretag. Viktigt att ta i beaktning med dessa intervjuer är att svaren inte nödvändigtvis behöver återspegla företagets eller en större populations åsikter utan kan vara varje respondents högst egna tankar och tycken.

Vad gäller studiens överförbarhet kan den ifrågasättas då den utgått från kvalitativa metoder. Däremot har vi valt att se till en viss typ av yrke och bortse från interna kontexter då vi

studerar produktens betydelse i att få utvecklare att stanna. En produkt skiljer sig mycket från arbetsplats till arbetsplats men hur den kan användas för att få utvecklare att stanna, kan fungera likartat. Vidare har vi valt att beskriva vårt tillvägagångssätt så tydligt som möjligt för att förse läsaren med en så bred förståelse som möjligt gällande resultatens framkomst. Varpå denne själv kan bedöma hur överförbara resultaten är till andra kontexter.

Vidare gällande studiens överförbarhet bör faktumet att författarna till viss del har en personlig relation till intervjuobjekten tas i beaktning. De intervjuade utgör en relativt homogen grupp, då samtliga är verksamma inom samma bransch i samma stad. Om författarna istället hade valt att intervjua, exempelvis, en IT-chef i ett annat land hade det bidragit till en mer heterogen urvalsgrupp och möjligtvis mer diversifierade svar.

Genom att se till olika perspektiv är förhoppningen att kunna stärka överförbarheten i arbetet, detta genom att visa på tendenser av generella aspekter baserat på två unika men även representativa fallföretag. Detta är något som kan ses problematiskt där det genom argumentation, beskrivningar och tydlighet skapas förutsättningar för läsaren att bedöma materialet som överförbart till andra kontexter. Slutligen har författarna ifrågasatt hur antagandet om att produkten påverkar utvecklare att stanna påverkat resultatet. Har antagandet gjort att material som styrkt detta valts ut och bortsett från bitar som motsatt sig antagandet? Författarna anser att antagandet bemötts med öppenhet gentemot frågor av denna typ. Under intervjuerna, exempelvis, uppmanades respondenterna att prata fritt och benämna andra aspekter som kan påverka samtidigt som vi lyft fram att respondenten ska känna sig välkommen att förkasta det vi diskuterar och istället prata om egna avgörande aspekter.

3.6.3 Pålitlighet

Guba och Lincoln (1985) menar att forskarna bör ha ett granskande synsätt gentemot sin studie. Detta för att säkerställa en fullständig beskrivning till studiens tillvägagångssätt för att kunna säkerställa existensen av en tydlig och redogörande forskningsprocess. En granskning av detta kan göras antingen under studiens gång eller i efterhand där, oftast, en extern person ser att samtliga delar finns med för att konfirmera pålitligheten i att studien utförts utifrån sanna grunder.

Pålitligheten i vår studie stärks genom att vi har ett granskande synsätt gentemot tillvägagångssätt och resultat. Vi har även redogjort för studiens process för att öka pålitligheten. Granskning av andra aktörer används i vårt fall då opponeringsgrupper granskar innehållet- samt tillvägagångssättets pålitlighet.

3.6.4 Möjlighet att styrka

Detta innebär enligt Guba och Lincoln (1985) att styrka forskarnas agerande i god tro, utifrån insikten att forskning aldrig kan vara 100 procent objektiv. Vidare innefattar detta att forskarna inte, medvetet, låtit personliga värderingar influerar forskningen och utförande av denna samt de dragna slutsatserna. Ju större möjlighet att styrka forskarens objektivitet, desto större trovärdighet kan resultatet anses ha. Jacobson (2012) menar att alla människor har viss

mån av förutfattade meningar vilket kan ligga omedvetet men ändå påverka val som forskaren gör. Därför kan det inte sägas att en studie kan vara helt objektiv. Detta har Svensson (2015) accepterat och argumenterar istället för att forskarna bör fokusera på att noggrant och tydligt stärka sina argument och de slutsatser som uppkommit. Därmed hamnar fokuset istället på att skapa en extern förståelse och inte att vara helt objektiv.

Möjligheten att styrka studien kommer från att forskarna inte vinklat någon information till någon aktörs fördel. Vidare har vi arbetet så objektivt som möjligt samtidigt som vi är medvetna om att fullständig objektivitet är omöjlig och därför stärker vi materialet genom att argumentera för tillvägagångssätt och slutsatser. Vår avsikt är att bidra till en extern förståelse för hur arbetet med produkten kan få utvecklare att stanna på sina arbetsplatser vilket gör att vi tydligt samt noggrant stärker våra argument med förklaringar.

3.6.5 Äkthet

Äkthet handlar däremot enligt Guba och Lincoln (1985) om att bland annat redogöra en trovärdig bild av respondenterna och deras tankar samt åsikter. Undersökningen ska ge en rättvis bild av de olika åsikter och uppfattningar som studerats samtidigt som den inte ska exkludera någon person vars åsikter inte stämmer helt överens med majoriteten av åsikterna.

I denna uppsats har författarna valt att fokusera på att generera en rättvis bild och ontologisk autencitet då dessa är mest relevanta för vår studie. Detta gjordes genom att skapa en äkthet där författarna på ett så rättvist sätt som möjligt jobbade med att skildra och hantera de tankar och åsikter som uppkommit genom de olika metoderna. Författarna såg till de åsikter som var mest återkommande men även de som ansågs mest framträdande, sett till studien. För att förbli rättvisa valde författarna att ständigt be respondenten att utveckla sina svar, om de ville, för att kunna se om åsikter kunde gå från mindre- till mer relevanta sett till studien. Avsikten med resultaten var att, på ett så rättvist sätt som möjligt, avspegla verkligheten. Guba och Lincoln (1985) beskriver den ontologiska autenciteten som den del av forskning vilket har för avsikt att ge respondenterna en ökad förståelse av sin verklighet. Detta fokuserade forskningen på då syftet är att skapa en ökad förståelse, både för utvecklare men även arbetsgivare, gällande hur produkten kan motivera utvecklare att stanna på en arbetsplats. Dessa insikter bör användas inom organisationer som konkurrensmedel gentemot andra arbetsplatser där utvecklings-kompetensen efterfrågas.

3.7 Etiska principer

Bryman och Bell (2013) beskriver hur vissa etiska principer ska behandlas och beaktas av författare under genomförandet av en studie. Dessa principer är;

1. Konfidentialitetskravet, vilket innebär att data som är insamlad behandlas konfidentiellt och med förtroende.
2. Informationskravet, vilket innebär att deltagarna ska vara välinformerade om studiens syfte och hur dess upplägg är strukturerat för att undvika missförstånd.

3. Nyttjandekravet, vilket innebär att den data som har blivit insamlad används tillitsfullt till det som författarna uppgivit till deltagarna.
4. Falska förespeglningar, som syftar till att information som ges till deltagare är sanningsenlig, korrekt och icke missledande.
5. Samtyckeskravet, vilket syftar till att deltagarna frivilligt ställer upp i att medverka i intervju och kan när som helst välja att avbryta deltagandet, oberoende situation och omständigheter. (Bryman och Bell, 2013)

Dessa fem etiska principer menar Bryman och Bell (2013) är underlag och sätter ramar för hur- och vad författare ska förhålla sig till när information inhämtas. Utifrån dessa ges en etisk bas för att författarna ska undvika skamkänsla, ånger, förödmjukelse och kränkningar hos individerna som deltar i studiens informationsinsamling.

Studien förhöll sig till de etiska reglerna som finns inom forskningen. Detta gjordes genom att enbart författarna behandlade den informationen som framkom. När denna var använd togs ursprungsmaterialet bort. Författarna berättade för berörda parter om studiens syfte samt varför deltagaren var utvald. Vidare valde författarna att vara öppna med tillvägagångssättet och vad den insamlade informationen skulle användas till för att deltagarna inte skulle få någon vilseledande bild eller falsk information om studien. Författarna var även tydliga med att all data är anonym och kommer behandlas under anonymitet. Detta gjorde att citat och uttalanden, som kan ge ett större djup till studien, inte kommer innehålla några namn. Under insamlandets gång tydliggjorde författarna frivilligheten i att avbryta deltagandet eller komma med andra synpunkter som studien behöver förhålla sig till. Självklart frågade författarna deltagarna om de hade tid, vilja och lust att ställa upp som informationskällor i vår studie för att försäkra oss om deras samtycke. För att stärka tilliten gentemot oss som forskare lämnades våra kontaktuppgifter till samtliga deltagare med motivation att kontakta oss vid frågor eller funderingar. Detta gällde både under och efter studiens genomförande.

3.8 Sammanfattning metod

I detta kapitel redogjordes för hur insamlandet av det empiriska materialet till denna studie gått till. Uppsatsens två huvudteman, motivation och intern marknadsföring, uppkom efter den utförda pilotstudien vilket i sin tur låg till grund för studiens induktiva förhållningssätt. Uppsatsen kom sedan att utformas som en fallstudie där sex semistrukturerade intervjuer har genomförts med respondenter som har anknytning till respektive fallföretag. En intervju har även gjorts med en områdesexpert i syfte att få ytterligare förståelse inom området. Kapitlet avslutades med att författarna redogjorde för hur de bearbetat data samt hur de förhållit sig till de etiska aspekterna som kommer med en kvalitativ studie.

Det material som genererats från dessa metoder kommer att presenteras i kommande kapitel.

4.0 Empiri

I detta kapitel presenteras den empiri som författarna samlat in, främst i form av intervjuer men även inslag av observationsdata förekommer. Kapitlet kommer att delas upp efter två teman: motivation samt intern marknadsföring. Dessa teman är återkommande i både teori och analys. Valet att strukturera upp den empiriska datan gjordes för att hålla materialet konkret och relevant samt att underlätta för läsaren. Likheter och skillnader i det empiriska materialet kommer sedan att behandlas i delarna benämnda som diskussion samt i analysen. Kapitlet kommer att avslutas med en kortare sammanfattning där de återkommande teman som författarna har sett lyfts fram.

4.1 Motivation

Som ett led i att finna svar på vad det är som får utvecklare att stanna på sin arbetsplats kom ett flertal av frågorna i intervjuerna att kretsa kring motivationsfaktorer. Efter den utförda förstudien kunde ett mönster kring produktens betydelse urskiljas. Således kom många av frågorna över vad som motiverar utvecklare att direkt kopplas till själva produkten och utvecklarnas relation till denna.

Som en öppen ingång inleddes varje intervju med att författarna bad respondenterna att beskriva vad de ansåg vara det roligaste med deras arbete. Ett urval av svaren följer;

- *Problemlösning är roligast. Kodningen inkluderar det. Se resultatet. Företag 1 har en produkt som används direkt, man är nära användaren och se att den används. Man har stor påverkan där och det är roligt.*

- Respondent Y, företag 1

- *Roliga att man får sitta med många olika saker. Både hårdvara och mjukvara. Inte bara en sak. Inte så monotont.*

- Respondent C, företag 2

Redan här anade författarna att de var inne på rätt spår med frågorna som berörde produktens värde och arbetet med denna. Därmed uppkom det ett antal spontana följdfrågor för att inbringa ytterligare förståelse över produktens värde kopplat till motivation. På frågan: *Hur viktig anser du att företagets produkt är för dig?* mottog författarna bland annat följande svar;

- *Ja den är viktig. Det får mig att trivas på arbetsplatsen och vilja vara här.*

- Respondent X, företag 1

- *Viktigt för att den bidrar till miljön. Spara bränsle och sånt i bussar. Känner att det man gör bidrar till något bättre. Om man verkligen vet att produkten används på ett bra sätt blir man mer motiverad att göra ett bra jobb. För mig är det viktigt att hjälpa till att motverka klimatpåverkan.*

- Respondent A, företag 2

- *Tillför värde till någon. Det är viktigt för mig. Produkten är viktig om den har något syfte för någon. Då blir den viktig för mig för jag skapar detta värde genom produkten.*

- Respondent Z, F.d. företag 1

Som en direkt följdfråga på ovan undrade författarna: *Tror du på företagets produkt?* nedan följer svar från samma två respondenter i samma ordning som citerats ovan;

- *Ja det gör jag. Det är kul att se vad som händer då den har stor utvecklingspotential. Produkten ska inte vara färdig utan det behöver finnas olika vägar att gå och nya möjligheter att utveckla. Man vill vara betydelsefull och göra betydelsefulla saker, både på plats och i produkten.*

- Respondent Y, företag 1

- *Ja det gör jag absolut. Främst miljöbiten. Även att man kan bygga ut tjänsten och lägga till appar. Öppenheten är bra.*

- Respondent B, företag 2

Författarna valde sedan att spinna vidare på produktens värde med frågan: *Känner du att produkten utvecklar dig som person?* Här kom författarna efter de första två intervjuerna att notera att frågan var aningen oklart formulerad då båda de två inledande respondenterna inte uppfattade om frågan syftade till om produkten utvecklat respondenterna på ett personligt eller professionellt plan. Författarna förtydligade då vid båda tillfällena att det handlade främst om ett professionellt plan men att respondenterna var fria att svara utifrån vilket perspektiv de än behagade. I syfte att minska risken för oklarheter la även författarna till denna information efter att frågan ställts i alla följande intervjuer. Ett urval av svaren;

- *Ja, man behöver lära sig nya saker hela tiden. Inte alls sådant som man lärt sig i skolan sedan innan.*

- Respondent X, företag 1

- *Kompetensen har utvecklats. Man blir alltid bättre och bättre för varje projekt. Jämfört med vad man gjort tidigare så kan det ses som en utveckling.*

- Respondent B, företag 2

Avslutningsvis, gällande produktens koppling till motivation, ställde författarna frågan: *Skulle du säga att produktens utvecklingspotential är en del av ditt val att stanna på företaget?* och mottog följande svar;

- *Ja det tycker jag. Om det skulle läggas mer energi på att fortsätta vidareutveckla produkten så skulle det vara väldigt tilltalande för att få mig att stanna.*

- Respondent X, företag 1

- *Ja det är det. Man vet inte helt vad som kommer hända med det finns så många möjligheter där det enbart är tiden som sätter stopp.*

- Respondent A, företag 2

- *Ja det är viktigt att man är innovativ. Viktigt att man utvecklar sig mot det nya och inte står still.*

- Respondent B, företag 2

I den intervju som författarna höll med områdesexperten kom även arbetsuppgifternas koppling till personlig utveckling på tal. Områdesexperten underströk vikten av tillräckligt utmanande arbetsuppgifter för att kontinuerligt stimulera kompetensutvecklingen. På en direkt fråga på om områdesexperten kunde se något samband mellan kompetensutveckling och motivation svarade denne att så var fallet *"utan tvekan"*.

Sammanfattningsvis för denna del kan sägas att författarna har sett en tydlig koppling mellan utvecklarens motivation och den produkt de arbetar med. En röd tråd som funnits mellan samtliga intervjuer är att utvecklare föredrar att jobba med en produkt med mycket potential och som helst är långt ifrån färdig. Även miljöaspekten kopplad till produktens nyttjande är återkommande.

Intervjufrågorna kom även att beröra de anställdas behov och vilken koppling det har till motivationen. På frågan: *"Hur viktig anser du det är att produkten genererar i någon typ av samhällsnytta?"* mottog författarna flertalet liknande svar från respondenterna. Exempel på dessa är;

- *Absolut viktigt. Tror att det är många med min bakgrund som vill göra det bättre i samhället. Kanske inte bara miljö utan även att underlätta vardagen.*

- Respondent A, företag 2

- *Jag ser inte att denna typ av produkt är att förbättra samhället i huvudsyftet. Men ja det är viktigt att det gör någon typ av positiv nytta för den biten? Finns tjänster som bara ska "mjölka pengar". Jag vill inte utveckla någon produkt som inte har någon form av positiv effekt på användarna snarare än utnyttja ett missbruk etc.*

- Respondent X, företag 1

Ett återkommande tema bland respondenternas svar som författarna kom att notera var just avsaknaden av vilja att bidra till något som påverkade samhället negativt. Just spelindustrin, vilka enligt respondenterna sysselsätter en betydande del av alla kompetenta utvecklare i Europa, pekades ut som en speciellt icke attraktiv bransch att verka inom. En senior utvecklare på ett av fallföretagen var tydlig med just detta i sitt svar på samma fråga som ovan:

- *Jag skulle aldrig jobba med tobaksindustrin eller spelindustrin. Kanske inte själva samhällsnyttan är det viktigaste, snarare att det man gör inte är skadligt.*

- Respondent Y, företag 1

Just samhällsnyttan (eller åtminstone att den inte bidrog negativt) var som sagt återkommande hos samtliga respondenter. I ett försök att avgöra huruvida respondenterna, förenklat, skulle kunna ses som miljömedvetna valde författarna att lägga in en något oväntad avslutande fråga: *Köper du vanliga eller ekologiska bananer?* Syftet var att på ett enkelt sätt avgöra om respondenterna ansåg att den extra kostnaden för ekologiska bananer var rättfärdigat givet den extra samhällsnytta (eller snarare mindre samhällsskada) de genererade ställt mot vanliga bananer. Samtliga respondenter kom att svara att de, utan tvekan, alltid valde ekologiska bananer framför de vanliga.

Från intervjun med områdesexperten kom denne att understryka vikten av att en individ måste ha nått en viss nivå av personlig utveckling innan denne är redo att jobba mot målet med självförverkligande. Områdesexperten sammanfattade det som:

- *Man måste alltid hjälpa sig själv innan man är redo att hjälpa andra, eller kolla mot de högre nivåerna av behovsmodellerna.*

- Respondent Ö, Områdesexpert

Intervjuarna ställde sedan en rak fråga till respondenterna huruvida de trivdes på sin arbetsplats eller ej med följdfrågan över vad det var som gjorde att de svarade som de gjorde. Nedan följer ett axplock av de svar som författarna mottog.

- *Ja det gör jag. Bra kollegor, bra chef. Möjlighet att gå iväg och träna en gång i veckan. Känns bra överlag.*

- Respondent C, företag 2

- *Ja men det gör jag. Det är lätt att känna sig bekväm i ett mindre företag. Man lär känna alla på företag på en personlig nivå.*

- Respondent Y, företag 1

- *Ja. Det är dels det jag jobbar med men även att jag trivs med dem jag jobbar med.*

- Respondent X, företag 1

4.1.1 Diskussion Motivation

Ur denna del av empirin kan det ses att motivation kommer från två delar. Ena delen handlar om produktens utvecklingsbarhet vilket påvisas i citat som *“produkten ska inte vara färdig”*, *“lära sig nya saker”*, *“viktigt att vara innovativ och inte stå stilla”* samt *“vilja att vara betydelsefull”*. Dessa citat påvisar vikten av en produkt som inte kan anses vara färdigställd utan det finns en viss spänning i just utvecklingsmöjligheten och dess resultat. Här handlar det även om att få ha inflytande i produktens utveckling och därmed även utveckla sina egna kompetenser med produkten. Ur ovanstående kan det tolkas att motivation kommer från att röra sig framåt, testa sina kompetenser och från detta utvecklas.

Den andra delen innefattar motivation som kommer från att skapa en positiv påverkan på samhället. Detta understryks i många av citaten där individen använder fraser som *“viktigt att bidra positivt”*, *“motiverande att produkten används till något bra”*, *“tillföra värde”*, *“underlätta vardagen”*, *“bidrar till ökad hållbarhet”* och *“inte göra skada”*. Motivation kommer med andra ord från att individen vet att produkten, och dess arbete i denna, bidrar till något positivt i samhället eller åtminstone inte skadar det. Alltså kommer motivation från att hjälpa andra människor (samhället) vilket gör att detta blir en kollektiv typ av motivation.

4.2 Intern Marknadsföring

I den andra delen valde författarna att fokusera frågorna mot hur företagen har använt sig av produkten i syfte att dels attrahera utvecklare och med tiden även behålla dessa. Att fokus lades på just produkten härstammar från, likt avsnittet *motivation*, de svar som författarna mottog i förstudien. Värt att notera för denna del är även att områdesexperten som tidigare figurerat i det inledande avsnittet under empiri inte återkommer i denna del. För att skapa en djupare förståelse hos författarna hur företagen sedan tidigare använt produkten i intern marknadsföring-syfte inledde författarna med frågan: *Hur presenterades produkten för dig när du började hos din nuvarande arbetsgivare?* Ett urval av svaren följer;

- *En slide där dom gick igenom allt dom hade. Återkommer med förarassistansen. Jag sitter ju på backend, så jag ser aldrig användandet.*

- Respondent C, företag 2

- *Man tror själva väldigt mycket på. Den har stor potential. Få chans att vara med relativt långt i början. Det är uppmålat som något spännande.*

- Respondent X, företag 1

I syfte att förstå utvecklarnas egen syn på produkten ställdes sedan frågan: *Om du skulle beskriva ert företags produkt för en kompis hur hade det låtit?* Ett urval av svar;

- *Minska bränsleförbrukning. Ger feedback till förare över hur han kör. Föraren får ett snittbetyg över hur en specifik förare har kört.*

- Respondent A, företag 2

- *Utvecklar ett verktyg mot universitet som hjälper dem att få information, hitta evenemang och köpa biljetter till dessa. En samlingsplattform för studenter och det som händer på deras skola.*

- Respondent Y, företag 1

- *Vi bygger en egen dator som vi stoppar in i bussar för att företag behöver spara pengar.*

- Respondent B, företag 2

För att sedan undersöka hur respondenterna själva skulle agera för att rekrytera personer med likvärdig kompetens som de själva ställdes frågan: *Om du skulle rekrytera en kompis med samma kompetens som dig till din arbetsplats, hur hade du då sålt in produkten?* Svaren som följer;

- *Vi är ett litet team med god sammanhållning där man får jobba med nya tekniker och själv forma med vad man sysslar med.*

- Respondent C, företag 2

- *Att bra gäng att jobba med. Bra människor. Man bidrar till miljön med produkterna. Man får jobba med många olika saker. Testa många olika typer av ramverk och inte bara hålla på med en sak.*

- Respondent A, företag 2

- *Spännande produkt med en spännande framtid och stor potential.*

- Respondent X, företag 1

För att ytterligare bekräfta tesen om produktens betydelse ställde författarna tre direkta frågor relaterade till utvecklarnas egen relation till den produkt de utvecklar. Frågorna berörde huruvida respondenterna var stolta över produkten de arbetade med, om de själva hade köpt produkten om de varit kunder och om de själva tror på företagets produkt. Samtliga respondenter svarade jakande på alla tre frågor. På frågan om respondenterna själva hade köpt produkten om de varit kunder mottogs även följande utläggningar:

- *Ja, lätt att se och känna värdet av produkten. Jag tänker att jag kan förstå värdet i produkten. Betalningssystemet och biljettförsäljningen är de mest tilltalande aspekterna för mig.*

- Respondent Y, företag 1

- *Ja i och med att det inte kostar något. Det är en bra grej. Varför ska man inte använda den? Det underlättar så mycket att med hjälp av vår teknik förbättra sin vardag och verksamhet.*

- Respondent X, företag 1

- *Eeh, ja. Om man hade varit chef för ett bussföretag så skulle jag absolut göra det om man hade haft ett behov av det. Det är ett stort problem att bussarna drar mycket bränsle och slits ut snabbt.*

- Respondent B, företag 2

4.2.1 Diskussion Intern Marknadsföring

I den insamlade data som berörde företagets interna marknadsföring har författarna kunnat utläsa ett tydligt mönster i respondenternas svar.

Det författarna noterat är skillnaden sinsemellan respondenterna över hur produkten presenterades för dessa när de var nya på företaget. Svaren skiljer sig där från att de fick ta del av en PowerPoint-presentation till att själva produkten bara nämndes i förbifarten. Detta kan jämföras med svaren som berörde hur utvecklarna själva skulle sälja in sin produkt till en kompis som ville börja på arbetsplatsen. Där inkluderade citaten fraser som; *“spännande produkt”*, *“arbeta med ny teknik”*, *“jobba med olika saker”* och *“stor potential”*. Från detta kan det tydas en brist i den interna marknadsföringen då företagen inte presenterat sin produkt och den nytta denna gör i tillräcklig utsträckning vilket utvecklarna själva belyser som viktigt. Detta stärks även i citat med orden *“värde”* och *“nytta”*. Sammanfattningsvis, för produktens betydelse, framhäver samtliga respondenter att själva produkten har varit en del i deras beslut att stanna kvar inom respektive organisation.

4.3 Sammanfattning Empiri

Sammanfattningsvis för den empiri som samlats in till denna uppsats har två saker varit återkommande bland samtliga respondenternas svar. Respondenterna understryker att de dels gärna vill arbeta med en produkt som ännu inte är “färdig” utan att där de har stor möjlighet att påverka produkten framöver och dels att produkten gärna får bringa någon form av samhällsnytta. Dock understryker ett antal respondenter att även om produkten inte genererar någon klar samhällsnytta är det viktigt att den inte gör någon skada för samhället, till exempel är mjukvara för spelbranschen ett återkommande exempel på just en skadlig produkt.

Samtliga respondenter bekräftar förvisso att de både är stolta och tror på produkten som de är med och utvecklar, emellertid ges mer varierande svar på om (och varför) de själva hade valt att köpa produkten om de hade varit i den positionen. Respondenterna har även haft varierande upplevelse när det kommer till hur produkten presenterades för dom som nyanställda där svaren sträcker sig från ingen presentation alls till en powerpoint-genomgång över företaget i helhet, där produkten inkluderades.

I detta kapitel har en förståelse erhållits gällande synen på motivation och produkten bland fallföretagens utvecklare. Vidare i kommande kapitel görs en analys där den teoretiska referensramen ställs mot det empiriska materialet i syfte att se skillnader, likheter och eventuellt påvisa slutsatser.

5.0 Analys

Likt tidigare i både teori samt empiri kommer detta kapitel att delas upp efter samma två underkategorier; motivation och intern marknadsföring. I detta kapitel kommer författarna, med stöd i de avhandlade teorierna, att analysera den insamlade empiriska datan. När författarna drar egna slutsatser kommer detta tydligt att framgå. Kapitlet inleds med en kortare generell genomgång om vilket perspektiv som författarna har valt att använda sig av och avslutas med en kortare sammanfattning där de viktigaste punkterna författarna funnit lyfts fram för att sedan tas vidare till kapitlet slutsats och rekommendationer.

5.1 Inledande

Denna uppsats har fokus på hur företag kan använda sin produkt för att behålla sina medarbetare, vilket i detta fall främst syftar mot utvecklare. Sett till empirin kan det utläsas att produkten består av två sidor. Ena sidan är den mer tekniska vilket lyfts fram i respondenternas vilja att jobba med en utvecklingsbar produkt där respondenterna understryker vikten av att “inte stå still” och jobba med “nya saker”, vilket är aspekter som får respondenterna att vilja stanna inom bolaget. Baserat på detta kan en konkurrensfördel ses hos mindre bolag där utvecklaren, troligen, får vara med och påverka men framförallt utveckla en produkt som inte “är skriven i sten”. Detta till skillnad från större bolag där alltsomoftast produkten är bestämd, dess utveckling är bestämd och därmed blir riktningen på arbetsuppgifterna bestämda för utvecklaren. Därmed kan detta kopplas till vad Hackman och Oldham (1980) skriver om utvecklingsbehov vilket handlar om att arbetsgivare måste ge den anställde möjlighet till att utveckla sin kompetens genom varierande uppgifter för att på så sätt generera motivation, vilket även Flach (2006) kopplar till individens vilja att stanna inom organisationen. Med andra ord handlar denna del av produkten om möjlighet att utvecklas som yrkesperson samtidigt som produkten i sig utvecklas.

Den andra delen av produkten är dess mjuka värde som inkluderar dess påverkan för samhället, sett utifrån svaren i empirin. Empirins resultat visar även att respondenterna vill arbeta med en produkt som genererar positiva synergier till samhället, alternativt inte är skadligt för samhället. Detta kan kopplas till vad Halvarson (2018) påpekar i att människor vill associeras med något som skapar lösningar, vilket exempelvis kan komma från att arbeta med en produkt som medför någon typ av nytta. Vidare beskrev respondenterna en egen vilja att arbeta då produkten skapade ett större värde. Från detta kan det utläsas att arbetsmotivation ökar av att göra något gott för samhället, vilket kan likställas med de högre nivåerna av behov i Barretts (1998) modell. Dessa handlar om att just göra skillnad för samhället och att “ge tillbaka”. Vilket också är en ytterligare nivå av Maslows (1943) behovstrappa där självförverkligande (högsta nivån) uppnås i relation till sig själv, vilket förra stycke påvisar i vilja att utveckla/utvecklas med produkten.

Summerat kan det anses betydande för arbetsgivare att marknadsföra produktens bägge delar för sina medarbetare (utvecklarna) för att få dessa att stanna. Detta kan liknas med intern marknadsföring vilket Backhaus och Tikoo (2004) beskriver som tillvägagångssätt för företag att vårda samt behålla relationer med medarbetare.

5.2 Motivation

Som tidigare sagts finns många olika sätt att motivera människor. Friberg (1976) beskriver Taylorismen och dess innebörd att det enbart är lönen som spelar roll för människor. Detta är även något som Flasch (2006) belyser när denne beskriver hur företag använder lönesättningar för att skapa motivation och därmed få individer att stanna inom företaget. Utifrån detta kan en fördel avläsas hos större bolag med ekonomiska muskler jämfört med mindre bolag som inte har samma muskler, och därmed inte samma möjlighet att använda lönen som ett incitament. Från detta kan det tyckas konstigt hur lönediskussionen lyser med sin frånvaro i vårt empiriska material.

En slutsats författarna dragit utifrån den obefintliga lönediskussionen, är att lönen inte är avgörande bland utvecklare. Som tidigare sagt är utvecklare ”heta på marknaden” vilket gör att de kan få arbete nästintill var- och för vem de vill. Att dessa inte väljer att diskutera lön, i relation till motivation samt vilja att stanna på arbetet, kan innebära att dessa ser lönen som självklar. Respondenterna valde både att utveckla sina svar och belysa vikten av utvecklingsmöjligheter och samhällsnytta vilket kan liknas med vad Friberg (1976) samt Hein och Hedegaard (2012) menar i att taylorismen blir alltmer avlägsen. Det kan ses att meningsfulla och motiverande arbetsuppgifter skapar inre motivation och därmed vilja att stanna, vilket Flach (2006) påpekar. Denna aspekt kommer alltid väga tyngre än lönen enligt Friberg (1976). På detta sätt kan även individen arbeta mot sitt eget självförverkligande i Maslows (1943) behovstrappa och i sin tur få ökad motivation i att ha en omgivning som tillåter individen att bli en så bra version av sig själv som möjligt. Däremot påpekar Maslow (1943) att en majoritet av de underliggande nivåerna måste vara uppfyllda innan individen kan börja arbeta med de högre nivåerna, som kopplas till motivation. Detta belyser även Friberg (1976) som menar att lönen skapar förutsättningar för individens att hantera lägre nivåer av behov.

Detta utgör en minskad konkurrensfördel för större bolag då lönen inte är lika viktig bland utvecklare utan det räcker med en tillfredsställande lön, vilket även Mondo (2019) poängterar. Istället blir det viktigare för företag att påvisa möjligheten till självförverkligande i arbetet, vilket kan ses efterfrågas hos utvecklare. Detta skapar motivation och tenderar att skapa vilja hos anställda att stanna inom bolaget.

Vidare visar svaren i empirin en bild där både individen och samhället lyfts fram. De individuella bitarna handlade om att utveckla produkten och därmed bli en bättre utvecklare. Detta kan liknas med Maslows (1943) högsta nivå i behovstrappan som innefattar att bli så bra som möjligt. Vidare påvisade empirin en vilja att vara med och göra något bra för samhället då individen påvisar en vilja/behov av att påverka andra. Detta påpekar svagheten i Maslows behovstrappa då denna enbart ser inåt och bortser från omvärlden enligt Barrett

(1998). På grund av detta valde Barrett (1998) att utveckla behovstrappan till att inkludera både individen och, på en ännu högre nivå, samhället. Dessa två högre nivåer handlar om att göra skillnad i samhället och fungera som en kraft för att skapa ett bättre samhälle. Sett till det empiriska materialet är denna utökning passande och därmed kan The Barrett Model ses som mer beskrivande, sett till utvecklare, jämfört med Maslows behovstrappa. Utvecklare vill bli bättre på sitt jobb samtidigt som dem vill hjälpa till att skapa ett bättre samhälle. Därmed kan det ses att utvecklare vill jobba samt motiveras, av följande nivåer av The Barrett Model (Figur 2);

- Fem: Självförverkligande
- Sex: Göra skillnad i samhället
- Sju: Serva samhället i att bli bättre

Respondenterna påpekade inget tydligt föredragande vilket gör att författarna ser dessa delar arbeta parallellt med varandra. Med andra ord handlar det inte om individen eller samhället utan snarare individen samtidigt som samhället. Detta kan liknas med vad både Maslow (1943) och Barrett (1998) menar då bägge beskriver att individen kan arbeta på flera nivåer samtidigt. Sett till arbetsgivaren kan det avläsas betydande för denne att förstå samspelet mellan utvecklaren och samhället som påverkas genom produkten. En fingervisning värd att nämna är även att samtliga respondenter angav att de trivdes på sin arbetsplats. Författarna valde att tolka detta som att samtliga respondenter då även passerat de lägre stegen av behovsmodellen och behoven hos dessa således riktades mot självförverkligande.

När respondenterna pratade om en utvecklingsbar produkt påtalades möjligheterna till egen kompetensutveckling samt en viss spänning i att under utvecklingens gång se hur produkten utformas. Utifrån detta fanns en vilja att utvecklas och en motivation till att utveckla. Hackman och Oldham (1980) påvisar även att individer som har ansvar för resultatet tenderar att få en ökad arbetsmotivation. I detta fallet är det inte resultatet i sig utan möjligheten att utveckla produkten i olika riktningar som motiverar. Det kan delvis kopplas till vad Hackman och Oldham (1980) skriver om *uppgiftsvariation* och *kompetens*. Dessa delar handlar om att individen ska ha varierande problemlösningsuppgifter som även sätter den egna kompetensen på prov. Här kan det tänkas finnas en match till en produkt som inte är färdigställd vilket betyder att riktning, uppgifter, teknik och problem får hanteras längs vägens gång. Detta kan innefatta problemlösning och variation i arbetet. Den stora anledningen till detta kan vara avsaknaden av en tydlig arbetsriktning och ett tydligt resultat. På så sätt menar Hackman och Oldham (1980) att arbetsmotivation uppstår och därmed en eventuell fördel för företag med utforskade produkter jämfört med företag som har en bestämd produkt och en bestämd framtidsplan för denna.

Hackman och Oldham (1980) beskriver vidare att motivation skapas av att känna ansvar för resultatet alternativt genom att erhålla vetskap gällande utfallet. Det empiriska materialet stödjer, delvis, detta. Sett till de mjukare delarna av produkten finns en liknelse till vetskap om resultat då utvecklare vill veta hur de påverkar samhället med sitt utvecklande. Däremot diskuteras inget om ansvar vilket kan anses ifrågasättande till vikten av att ha ansvar för

resultatet, men utvecklaren motiveras ändå av att arbeta med en utvecklingsbar produkt där denne själv kan påverka. Utifrån detta kan frågan ställas hur möjligheten att påverka hör ihop med ansvar för resultatet. Oavsett kan det anses vara viktigt för arbetsgivaren att påvisa detta arbete för utvecklaren. Detta kan kopplas till Hackman och Oldhams (1980) beskrivning av *uppgiftsidentitet* och *uppgiftens betydelse*. Dessa handlar om att påvisa vilka delar av den färdiga produkten som individen bidragit med samt att belysa hur resultatet av individens arbete är betydande för andra människor, vilket visar att resultatet behöver tydliggöras för att skapa motivation. Dock blir även här en fråga hur relevant resultatet egentligen är. Återigen kan det som nämnts tidigare om de mjuka värdena av produkten stämma bra in på uppgiftens betydelse utifrån hur betydande individens arbete varit för flera människor, dock kan uppgiftsidentitet förbli obesvarat då det inte tydligt framkommit att utvecklare vill ha ansvar för resultatet. Vidare på den utvecklingsbara delen av produkten kan utvecklingsmöjligheterna och spänningen i en ”ofärdig” produkt var något som skapade motivation och inte resultatet i sig.

Författarna har valt att illustrera utvecklarnas situation med nedan exempel:

Du står på ena sidan av skogen och ska ta dig igenom till andra sidan för att se denna för första gången. Det är spännande och inspirerande att se vad som finns där, däremot måste du ta dig igenom skogen först. Det finns ingen tydlig väg att gå, men du vet att oavsett vilka vägar du tar så kommer du att komma till andra sidan av skogen. Som sagt så är du ovetande om hur den andra sidan kommer att se ut, däremot vet du att dina val i vandringen dit kommer påverka resultatet. Men oavsett så har du inga förutfattade meningar vilket gör att vägen dit, de vägval du gör blir lika motiverande då dessa kommer påverka andra sidan.

Exemplet illustrerar hur utvecklare ser till sin produkt. Från det empiriska materialet kan det utläsas att resultatet i sig inte är lika betydande utan det är just att ha en utvecklingsbar produkt som skapar motivation.

Något som framkom under empiriinsamlingen var, i samtal om samhället i stort, att det fanns en viss skillnad mellan respondenterna. Samtliga uttryckte att det var viktigt att göra något bra för samhället, däremot hävdade några respondenter att det viktigaste inte var att göra någonting skadligt för samhället. Dessa respondenter valde att stärka sina argument med att ha spelbolag som arbetsgivare skulle aldrig falla dem in just på grund av att de inte ville bidra till ett utbrett spelmissbruk. Vidare beskrevs lönen och omständigheterna som en icke avgörande faktor, i denna fråga, för dessa respondenter. Återigen visar empirin att Halvorson (2018) är något på spåren när denne skriver om att människor vill associeras med något som skapar positiv påverkan. Däremot kan denna liknelse ifrågasättas då ordet *positiv* skapar oklarhet. Respondenterna menade här att det handlade om att inte göra någon skada för samhället. Från detta kan frågan ställas om utvecklare verkligen, enbart, vill associeras med något positivt. Baserat på ovanstående kan det räcka att behålla status quo.

Fortsättningsvis kan frågan ställas gällande om att inte göra skada kan ses som att göra nytta. Utifrån detta får frågan ställas om status quo kan likställas med att göra nytta i samhället. För att göra denna fråga ännu svårare kan det ifrågasättas om en laglydig individ är en positiv kraft för samhället - just för att den inte gör något skadligt? Status quo-svaren reser många frågetecken sett till teorin. Barrett (1998) beskriver i nivå sju av The Barrett Model att motivation kommer från att uppfylla ett behov av att ge tillbaka till samhället genom en positiv påverkan.

Däremot innefattar status quo-svaren mer aspekter gällande att "inte ta mer från samhället" utan istället bevara det i nuvarande skick. Från detta kan Barretts (1998) modell ifrågasättas om den högsta nivån istället handlar om att inte ta mer från samhället, istället för att ge tillbaka. Från detta kan även Hackman och Oldhams (1980) del om uppgiftens betydelse ifrågasättas då det inte behöver vara viktigt att skapa en positiv påverkan genom produkten.

För att få en fingervisning på tolkningen av denna fråga, samt övriga svar som handlade om samhället, väljer författarna att se till svaren på frågan om individerna valde vanliga eller ekologiska bananer. Samtliga svarade att de valde ekologiska bananer vilket ger en uppfattning om att individerna anser samhällsnyttan som viktig och därmed väljer författarna att tolka bevarandet av status quo som en form av positiv samhällsnytta.

Att döma av ovanstående noteras en del överensstämmelser men även skillnader mellan empirin och teorin. Däremot går detta hand i hand med vad Hackman och Oldham (1980) skriver gällande vikten av att se till varje individ då alla är olika. Med andra ord behöver arbetsgivare se varje individs behov då alla kan motiveras olika av samma uppgift. Från detta är det inte konstigt att skillnader finns i relativt nya yrkesgrupper som utvecklare jämfört med mer klassiska yrken. För utvecklare som yrkesgrupp uppfattas utvecklingsmöjligheter, samhällsnytta samt status quo som motivationsfaktorer jämfört med de yrkesgrupper som håller fast vid taylorismen och lön som enda motivationsfaktor.

5.3 Intern Marknadsföring

I denna del har författarna fokuserat på hur företagen rent konkret ska kunna arbeta för att få utvecklare att stanna kvar inom organisationen. Ett exempel på en metod är att sätta produkten i ett större perspektiv, att arbeta med så kallade strategic narratives.

Författarna kom att ställa ett antal frågor om respondenternas uppfattning om den produkt de arbetade med och hur den presenterades för de anställda när de började sin anställning vid respektive företag. Något som författarna såg i respondenternas svar på denna fråga var just att det inte fanns något mönster. Svaren varierade från att de inte hade fått någon presentation av produkten överhuvudtaget till att de hade tagit del av en PowerPoint-presentation där hela företaget presenterades (inklusive produkten). Oavsett vilket av respondenternas svar så ser författarna, utifrån Hackman och Oldhams (1980) arbetsegenskapsmodell, att utvecklarna vid början av sin anställning inte har givits en tillräcklig förståelse över produktens nytta och egenskaper.

Författarna var således nyfikna på att undersöka om respondenterna tillskansat sig kunskaper om produktens nytta och utvecklingspotential under tiden de varit anställda då de, enligt ovan, inte mottog den informationen från första början. Därför ställdes frågan om utvecklaren hade varit i företagets kunders position, hade de då köpt företagets produkt? Om detta var fallet, varför hade de då köpt den?

Även här mottog författarna varierade svar som sträckte sig från “ja, varför inte?” till mer utvecklade svar där nyttan med produkten lyftes fram. Utifrån detta ser författarna att även fast budskapet om produktens nytta verkar ha nått fram till en del av respondenterna finns det fortfarande de som verkar sakna viss förståelse utifrån vilken nytta företagets produkt genererar i ett större sammanhang. Vad kan då utläsas av detta? Enligt Bonchek (2016) har ett företag lyckats i sitt arbete med strategic narratives först då samtliga i personalstyrkan är medvetna om företagets mål och produktens värdeskapande utifrån ett större perspektiv. Vad författarna kan utläsa från svaren i empirin är denna medvetenhet ännu ej helt implementerad hos utvecklarna vid något av fallföretagen. Det finns olika sätt för företag att jobba med ett strategic narrative. Smith (2012) lyfter fram en lathund som kan användas vid interna seminarier och workshops. Genom att använda frågor, likt dem illustrerade i tabell 1, är målet att företaget skapa en enad mening om vad företaget gör och vill. På så sätt kan företag skapa en mening i de anställdas arbete enligt Bonchek (2016) som vidare beskriver hur denna mening ökar viljan hos de anställda att stanna, vilket också kan liknas med de högre nivåerna av Barretts (1998) modell som handlar att påverka något större. Här kan Boncheks (2016) citat från NASA ses som väldigt beskrivande där en städare svarade att “*Jag är med och sätter den första människan på månen*” i frågan vad han gjorde i sitt arbete.

Dock ska det sägas att även fast samtliga utvecklare inte, utifrån författarnas tolkning, helt omfamnat nyttan med företagets produkter har de trots allt stannat kvar på företaget. Således bör det finnas något mer som tilltalar dessa att stanna.

En förklaring kan vara ett återkommande mönster författarna har sett i det empiriska materialet, nämligen hållbarhetsperspektivet och viljan att bidra tills samhället. Samtliga respondenter svarade att de, utan tvekan, ansåg att det var viktigt att arbeta med något som genererade samhällsnytta. Dock kom ett antal av respondenterna att själva utveckla sitt svar att de kanske inte såg någon direkt samhällsnytta med sitt arbete, men att det fortfarande var viktigt för dem att deras arbete inte gjorde någon skada. Författarna har även här sett, som tidigare nämnt, ännu en tendens att utvecklarna helst arbetar med något som genererar direkt samhällsnytta, men om inte det är möjligt är det dock helt avgörande att deras arbete inte bidrar till någon skada i samhället. Tre av respondenterna nämner, som tidigare beskrivit, specifikt att arbeta för spel och casino-företag skulle vara helt otänkbart. Dessa klara ståndpunkter tyder på att, som nämnt tidigare i analysen, att respondenterna tydligt jobbar mot den högsta nivån av Barretts (1998) modell där de vill kunna bidra till samhället så mycket som möjligt. Utifrån ett internt marknadsföringsperspektiv och Ambler och Barrows (1996) tes om att företagsledare bör sälja in företaget till sina anställda ser författarna här ett tydligt “säljargument” i att påvisa, i bästa fall, företagets samhällsnytta eller i alla fall att företagets produkt inte genererar någon skada för samhället.

Vidare kan det ställas frågan hur företag bör gå tillväga i sin interna marknadsföring av produktens utvecklingspotential och samhällsnytta. Baserat på Hackman och Oldham (1980) finns inget svar på detta då de menar att alla individer är olika och behöver därmed hanteras på olika sätt. Däremot menar Barrett (1998) att individen först blir en så bra version av sig själv som möjligt innan denna kan jobba med omvärlden. Baserat på detta kan det ses att företag först bör fokusera sin interna marknadsföring mot utvecklingspotentialen i produkten och hur utvecklaren har möjlighet att utveckla sin yrkesperson i samband med produkten. Efter detta bör strategic narrative användas för att påvisa samhällsnyttan och det större perspektivet. Detta sätt stöder även områdesexperten som påpekar att individer först behöver hjälpa sig själv innan de kan hjälpa någon annan. Hackman och Oldham (1980) har delvis rätt i att alla individer är olika men vi väljer att se Barretts (1998) modell som en alternativ sanning på motivationsfaktorer. Att denna även är en vidareutveckling av Maslows (1943) behovstrappa, som kan vara en av de mest välkända modellerna i världen, gör att författarna väljer att använda modellen och basera analysen utifrån denna.

Backhaus och Tikoo (2004) lyfter även fram en positiv synergi som kan komma med en lyckad intern marknadsföring. Backhaus och Tikoo (2004) menar att anställda som är nöjda och trivs på sin arbetsplats tenderar att sprida dessa positiva upplevelser även utanför arbetsplatsen vilket då kan komma att visa sig användbart i framtida rekryteringar. Redan i dagsläget kan ses att respondenterna visar potential för att vara goda ambassadörer för företag då de alla svarar att de absolut skulle rekommendera vänner eller bekanta med liknande yrkeskunskaper som de själva att börja vid respektive företag. Därmed finns möjligheter för en positiv synergi där företag som jobbar med sina anställda internt kan attrahera nya anställda externt.

Avslutningsvis vill författarna lyfta fram två stängda frågor som ställdes till respondenterna. Dessa var *“Tror du på företagets produkt?”* och *“Är du stolt över att jobba på företaget?”*. På bägge frågorna mottog författarna idel jakande svar. Detta visar enligt Smith (2012) på goda förutsättningar i ett potentiellt framtida arbete med Strategic Narratives. Smith (2012) menar att det är vitalt att medarbetarna har en underliggande tro på företagets produkt för att de ska “köpa” produktens nytta i ett större perspektiv. Att samtliga respondenter anger att de både tror på företagets produkt och känner stolthet över att jobba på företaget menar författarna bådär gott inför framtida arbeten med strategic narratives hos företagen.

5.4 Sammanfattning Analys

Sammanfattningsvis har författarna kommit att notera två tydliga tendenser som kan kopplas till utvecklarens motivation. Respondenterna är samstämmiga i att de helst jobbar med en utvecklingsbar produkt där de har en påverkan och möjlighet att styra utvecklandet. Detta kopplar författarna till Hackman och Oldhams (1980) arbetsegenkapsmodell där möjligheten till kontinuerlig personlig utveckling lyfts fram som en av de främsta motivationsfaktorer.

Vidare är samtliga respondenter samstämmiga i att de vill arbeta med något som genererar positiv nytta för samhället i stort. Dock vidareutvecklar tre av respondenter att det viktigaste dock är att inte göra någonting skadligt för samhället. Detta, menar författarna, visar på att utvecklare jobbar mot de högre nivåerna av The Barrett Model (Barrett, 1998).

Från detta kapitel påvisas underlag till slutsatser vilket presenteras i kommande kapitel där uppsatsens syfte samt frågeställningar besvaras.

6.0 Slutsats & Rekommendationer

I kapitlet som följer kommer författarna först att sammanfatta den analys som gjort för att dra ett antal slutsatser med stöd i det empiriska materialet tolkat genom de redovisade teorierna. I kapitlets andra del kommer författarna lyfta fram de konkreta rekommendationer författarna har till fallföretagen. Värt att notera här är även att författarna frångår uppdelningen av motivation och intern marknadsföring för sig för att istället här väva ihop dessa. Slutsatsen syftar främst till att besvara den första frågeställningen “Vilka är de viktigaste faktorerna som motiverar utvecklare att stanna kvar inom tillväxtföretag i mjukvarubranschen?” medan rekommendationerna mer syftar till att ge konkreta råd och besvara den andra frågeställningen “Hur kan tillväxtföretag inom mjukvarubranschen aktivt arbeta för att motivera sina utvecklare?”.

6.1 Slutsats

I början av denna uppsats belyses svårigheterna för mindre bolag, jämfört med större, att motivera sina anställda att stanna inom organisationen. En logisk anledning till detta är att större företag har mer resurser som kan användas för att motivera befintliga anställda till att stanna. Detta kan vara förödande för tillväxtföretag då dess utveckling riskerar att stagnera utan rätt kompetens, vilket i längden kan leda till att företaget blir ikapp- och ifrånsprungna. Däremot har det framkommit i denna uppsats att det finns komparativa fördelar hos de mindre bolagen när det kommer till att använda sin produkt och dess samhällsnytta för att motivera anställda att stanna inom företaget.

En första slutsats som författarna ser är att företag, i mjukvarubranschen, bör se sin produkt i två delar - en mjukare del och en mer teknisk del. Den mjukare delen inkluderar den nytta, eller iallafall icke skada, som produkten medför samhället. Den mer tekniska delen handlar om produktens utvecklingsbarhet. Denna utveckling inkluderar möjlighet och en spänning att arbeta med en produkt som både har stora utvecklingsmöjligheter, tekniskt, samtidigt som den inte har ett bestämt mål. Om dessa kan kombineras finns goda möjligheter att behålla utvecklare inom sin organisation. Från detta ser författarna ordet “mjukvara” som ett sammansatt ord;

*Mjukvara: **Mjuk-** inkluderar de goda gärningar som utvecklandet gör medan **Vara-** innefattar produktens möjlighet att utvecklas.*

Ovanstående utgör en bra sammanfattning på vad som motiverar utvecklare att stanna inom ett företag. Motivationen kan ses komma när individen får jobba med självförverkligande, i att bli en bättre utvecklare samt när denne får göra nytta för samhället eller i vilket fall inte skada det, genom att till exempel arbeta för ett spelbolag. Utifrån detta kan produktens utvecklingsbarhet tillfredsställa det individuella behovet att bli en så bra utvecklare som

möjligt- vilket skapar motivation eftersom utvecklaren får sätta sina kompetenser på prov. Att produkten skapar en positiv nytta för, eller åtminstone inte skadar, samhället kan ses som den osjälviska biten i vad som motiverar utvecklare. Detta går hand i hand med att människor vill förknippas med något positivt. Här kan det ses att utvecklare vill ha någon typ av större mening i sitt arbete vilket går ihop med strategic narrative. I utvecklares fall ska frågan “Vad gör du på ditt företag?” inte generera svar likt “Skriver kod” utan istället “Jag är med och bidrar till ett hållbarare samhälle” eller “Jag för människor samman med hjälp av tekniken”. När liknande svar påvisas kan det ses att en större meningsfullhet infunnits hos utvecklaren vilket då påvisar motivation från produktens mjuka del.

Det kan även ses att en blandning av taylorismen och inherent incitament behövs för att skapa arbetsmotivation. Lön ses idag som en självklar del men den behövs för att skapa förutsättningar för individen att arbeta med behov som att bli en så bra yrkesperson som möjligt samt att skapa positiv påverkan på samhället. Här kan det ses att en marknadsmässig lön är vad som krävs för att denna förutsättning ska skapas.

Ytterligare en slutsats som kan dras är att motiverade individer tenderar att vilja stanna inom företaget och utvecklas med detsamma. Därför blir det viktigt för företag generellt och tillväxtföretag specifikt att skapa denna typ av motivation för att ha en chans att behålla sina utvecklare. Speciellt inom mjukvarubranschen där det dels råder en hög efterfrågan på utvecklare och dels tillväxtföretagen tvingas konkurrera med stora företag med betydligt större ekonomiska resurser.

6.2 Rekommendationer

Vad bör då tillväxtföretagen göra för att skapa motivation hos sina anställda och få dessa att vilja stanna kvar inom organisationen?

Författarnas rekommendation till företagen blir att arbeta med detta i två steg där bägge stegen inkluderar arbete med intern marknadsföring. Den första rekommendationen innefattar den anställdes, i detta fall utvecklarens, arbetsuppgifter medan det andra steget syftar till att sätta den anställdes arbete i ett större perspektiv och därmed bringa en större mening i arbetet.

Utifrån analysen ser författarna att det är vitalt att utvecklarens vilja att just utvecklas i sitt yrke tillfredsställs. Detta kan uppnås genom, exempelvis, ett större inflytande på den produkt som utvecklas eller ett skiftande av arbetsuppgifter i syfte att bredda kompetensen hos utvecklarna. Just mjukvaruutveckling bygger till stor del på problemlösning, något som författarna rekommenderar företagen att omfamna och ge utvecklarna möjlighet att ta sig an utmanande uppgifter allteftersom de utvecklar sina kompetenser. Här kan det även ses en vinning i att påvisa produkten som “ej färdigställd” eller “bestämd”. Detta skapar en spänning som även det motiverar utvecklaren i sitt yrke. Denna del av den interna marknadsföringen handlar om att påvisa möjligheten för utvecklaren att bli en så bra version av sig själv som möjligt.

När företagen och dess anställda är tillfreds med utvecklingsbehoven är nästa rekommendation att företagen bygger upp ett starkt strategic narrative. Vilket klagör

produktens värdeskapande utifrån ett större perspektiv som i sin tur skapar motivation för utvecklaren i att bidra med en positiv påverkan på samhället.

Nedan följer en "lathund" över ett antal frågor som Smith (2012) menar kan vara till hjälp för ett företag för att finna sitt strategic narrative,

Tabell 1- Egen illustration av potentiella frågor för strategic narrative (Smith, 2012).

Fråga:	Svar:
Hur skulle ni beskriva syftet med det företaget gör?	
Hur beskriver ni företaget för utomstående?	
Vilka tre ord sammanfattar företaget för er?	
Vad tror ni att företaget kommer att ha åstadkommit om tio år?	
Vad är det som inspirerar er mest med arbetet på företaget?	
Av alla ord som noterats och använts - vilket beskriver företaget bäst?	

Målet med dessa aktioner är att inbringa en större förståelse hos utvecklarna i vilken nytta arbetet med företagets produkter har ur ett större perspektiv. Exempelvis ser författarna att företagen har uppnått det målet när samma utvecklare som på frågan över varför kunden borde köpa företagets produkt svarade "*Varför inte?*" istället skulle svara "*För att du vill vara en del av framtidens hållbara samhälle*". Samtidigt ser gärna författarna att utvecklarna på frågan över vad det är som företaget sysslar med svarar, exempelvis, "*Vi skapar en plattform för att föra människor tillsammans och minskar det onödiga användandet av resurser*" istället för som i dagsläget "*Vi bygger en app*".

Avslutningsvis påvisas också sambandet att tillväxtföretag som lyckas arbeta med detta har goda möjligheter att behålla sina utvecklare inom sin organisation. Däremot ska det sägas, likt inledningen, att företag ständigt behöver utvecklas för att inte halka efter och riskera att gå under. Detta kan liknas med tillväxtföretag som är ämnade att växa där ytterligare handlingar krävs än att enbart behålla sina utvecklare. Här kan det däremot ses en positiv synergi där företag som lyckas behålla sina anställda tenderar att få ett gott rykte om sig vilket gör de till en mer attraktiv arbetsgivare för individer externt. Alltså bör ett lyckat arbete med generell intern marknadsföring och specifikt strategic narratives innebära en positiv synergi där företagets varumärke stärks och rekryteringar underlättas inför framtida behov.

7.0 Vidare forskning

I detta avslutande kapitel presenterar författarna ett antal förslag på vidare forskningen efter författarens egna tycken och intressen. Intressen för just dessa vidare forskningar har väckts under studiens gång och skulle, enligt författarnas mening, addera både mer generaliserbarhet och tillförlitlighet till denna studie men även området i sig.

Den naturliga vägen för att testa studiens generaliserbarhet vore att utföra liknande studier inom andra branscher för att se om studiens resultat är applicerbart inom fler branscher. Förslag på branscher som författarna diskuterat är bland annat fordonsbranschen (då främst de mindre “uppstickarna”) och skogsindustrin. Det vore då intressant att se om företagen inom de undersökta branscherna kan dra samma nytta av produkten som påvisat i denna studie.

Fortsättningsvis vore det även av intresse att undersöka produktens möjlighet att motivera hos andra yrkesgrupper än utvecklare. Hur ställer sig exempelvis en mekaniker till att jobba för ett visst bilmärke eller hur en industriarbetare värderar vikten av slutprodukten denne är med och tillverkar.

Vidare anser även författarna att det vore intressant att undersöka närmare vilka faktiska synergier ett lyckat arbete med strategic narratives kan ha på ett företags rekryteringar över en längre tid. Författarna ser här att det vore intressant att följa ett av fallföretagen i denna studie, givet att de tar till sig de rekommendationer som givits i denna uppsats, och intervjua samtliga rekryteringar som görs över en tidsperiod för att se hur de nyrekryterade först hörde om företaget och vilket deras första intryck var. Förhoppningen är då att det visar sig att en del av de nyrekryterade fick ett gott intryck av företaget från en nuvarande anställd.

Slutligen ser författarna att det vore både intressant och värdeskapande för många tillväxtföretag att undersöka hur de specifikt skulle kunna rekrytera utvecklare vid etableringar på nya platser (där synergier genom word of mouth är svårare att uppnå). Finns det något sätt företagen i annonsering och dylikt kan dra nytta av produktens möjlighet att motivera i det sammanhanget?

8.0 Källförteckning

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management* Volume 4(3), pp. 185–206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrett, R. (1998). *Liberating the corporate soul: building a visionary organization*. Oxford: Butterworth- Heinemann
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services- Competing Through Quality*. New York; Free Press
- Berthon P., Ewing M. & Lian H-L. (2015). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. *International Journal of advertising*, vol 24, s.151-172.
- Bonchek, M. (2016). *How to build a strategic narrative*. Harvard Business Review. Tillgänglig: <https://hbr.org/2016/03/how-to-build-a-strategic-narrative> Hämtad: 2019-04-24
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford university press Oxford.
- Chaffey, D. & White, G. (2011). *Business information management*. Pearson Education.
- Chambers, E., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. & Michaels III, E. (1998). *The war for talent*. *Mckinsey Quarterly*, nr. 3, s.44-57
- Chhabra, N-L. & Sharma, S. (2014). *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 48- 60. doi/pdfplus/10.1108/IJOA-09-2011-0513
- Choudhary, S. (2016). *A study on retention management: How to keep your top talent*. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 5(3), 17-31.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2007). *Ledning och organisation*. Liber Malmö

Ehrenborg, L., & Höglund, A. (2016). *Attraktiv arbetsgivare nu - en handbok*. Stockholm: BoD.

Ekonomifakta (2018). *Högkonjunktur eller lågkonjunktur?* (Hämtad 19-04-25) Tillgänglig: <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/Tillvaxt/hogkonjunktur-eller-lagkonjunktur/>

Europeiska kommissionen (2018). *What is an SME?*. Hämtat 2019-04-02. Tillgänglig; http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_sv

Flach, B. (2006). *Personalledning: human resource management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Fried, Y. Ferris, GR. 1987. The Validity of the Job Characteristics Model: A review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40.

Gaybrick, W. (2018). Tech's ultimate success: Software developers are now more valuable to companies than money. *CNBC*. Hämtad 2019-03-27. Tillgänglig: <https://www.cnbc.com/2018/09/06/companies-worry-more-about-access-to-software-developers-than-capital.html>

Geertz, C. (1973). *Thick description: Toward an interpretive theory of culture*. I: C. Geertz, *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.

Gobble, M. (2012). *Motivating Innovation*
Research Technology Management, pp. 66-67.

Gold, R-L. (1958). *Roles in sociological fieldwork*.
Social Forces, 36, s. 217-223.

Guba, E.G & Lincoln, Y.S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. I: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hackman, JR. Oldham, GR. 1980. *Work Redesign*. Addison-Wesley. Reading, MA.

Halvorson, C. (2018). *7 Great Employee Retention Strategies*.
When I Work blog. Hämtat 2019-04-15. Tillgänglig;
<https://wheniwork.com/blog/7-great-employee-retention-strategies/>

Hein, Helle Hedegaard (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Horwitz, F-M., Heng, C-T. & Quazi, H-A. (2003). *Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers*. Human Resource Management Journal; Vol 13, No 4, pp 23-44

Jacobsen, D.I. (2012). *Förståelse, beskrivning och förklaring: introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. (2.uppl.)
Lund: Studentlitteratur.

Jannesson, E. & Skoog, M. (2013). *Perspektiv på ekonomistyrning*. (1: a uppl.). Lund: Studentlitteratur

Jonung, L. (2009). *Vad säger vår historia om finanskriser?* Ekonomisk debatt Vol. 4, s.73-85

Kaliprasad, M. (2006). The Human Factor. I: Attracting, Retaining, and Motivating Capable People. *Cost Engineering*, vol. 48(1), pp.20-26.

Karlberg, P. (2017). Förändringar av digital kompetens i styrdokument. *Skolverket*.
Tillgänglig: <https://www.skolverket.se/temasidor/digitalisering/digital-kompetens>

Konicek, M. (2018). *Why demand for software engineers is going to stay high*. The Startup. Tillgänglig: <https://medium.com/swlh/why-demand-for-software-engineers-is-going-to-stay-high-5acb789c5015>

Lättattlära (2013). *Maslows Behovstrappa*. Hämtad 2019-03-18. Tillgänglig: <https://lattattlara.com/psykologiska-perspektiv/humanistiskt-perspektiv/maslows-behovstrappa/>

Maslow, A-H. (1943). *A Theory of Human Motivation*".
Psychological Review, vol. 50, no. 4, pp. 370-396.

Mitchell, C. (2002). *Selling the Brand Inside*.
Harvard Business Review. Hämtat 2019-04-15. Tillgänglig: <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>

Mondo (2019). *How to Retain Developers*. Hämtat 2019-04-10. Tillgänglig: <https://www.mondo.com/how-to-retain-developers/>

Nichols, T. (2015). *Understanding the Millennial Generation*.
Research Gate

Nilsson, F., Olve, N-G. & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber.

Roque, Gomes, D. & Neves, J. (2010). *Employer Branding Constraints Applicants Job Seeking Behaviour?*

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26, 223-234.

Select USA. (2014). *The Software and Information Technology Services Industry in the United States*. Tillgänglig: <https://www.selectusa.gov/software-and-information-technology-services-industry-united-states>

Smith, P. (2012). *Lead with a Story- A Guide to Crafting Business Narratives That Captivate, Convince, and Inspire*.

AMACOM- Book Division of American Management Association.

Spotify. (2019). *Årsredovisning 2018*. Tillgänglig:
<https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>

Strauss, A. & Corbin, J.M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Svensson, P. (2015). *Att analysera och skriva*. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red). (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (208-219) Malmö: Liber.

Thibodeau, P. (2013). *India to overtake U.S. on number of developers by 2019*. ComputerWorld. Tillgänglig: <https://www.computerworld.com/article/2483690/india-to-overtake-u-s--on-number-of-developers-by-2017.html>

TT. 2017. Skenande brist på programmerare. *Ny Teknik*. Tillgänglig:
<https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/skenande-brist-pa-programmerare-6827996>
Hämtad: 2019-03-18

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, R.K. (2003/2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Övers. B. Nilsson. Malmö: Liber.

8.1 Figur- och Tabellförteckning

Figur 1. *Maslows behovstrappa* (Lättattlära, 2013).

Figur 2. *The Barrett Model* (Barrett, 1998).

Figur 3. *Arbetsegenskapsmodell* (Hackman & Oldham, 1980).

Tabell 1- *Egen illustration av potentiella frågor för strategic narrative* (Smith, 2012).

Tabell 2- *Respondenter i de semistrukturerade intervjuerna*

