



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH69

Kursens titel: Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

Termin: HT2023

# **Motivation *utifrån* Generation**

## **En jämförelse av generationers motivationsfaktorer inom revision & redovisning.**

### **Författare:**

Andy Kovacevic  
Adam Wallander  
Beatrice Campbell

### **Handledare:**

Elin Funck

## Förord

Vi vill tacka Elin Funck på Lunds universitet som bidragit med vägledning och råd genom arbetsgången.Handledningen har bidragit till en bättre uppsats. Vi vill även tacka Peter Gustafsson på Statistiska institutet, Lunds universitet som hjälpt oss med enkätfrågor, sammanställning av enkätfrågor och råd inom statistik.

Men slutligen vill vi tacka alla som valt att delta i vår enkätstudie. Tack till våra kamrater på ekonomiprogrammen på Lunds universitet som valt att ställa upp som ekonomistuderande och tack till alla revisorer samt redovisningsekonomer som tagit sig tid att bidra till vår studie.

*Adam Wallander, Andy Kovacevic och Beatrice Campbell*

## **Sammanfattning**

**Examensarbetets titel:** Motivation utifrån Generation - *En jämförelse av generationers motivationsfaktorer inom revision & redovisning.*

**Seminariedatum:** 11 januari 2024

**Kurs:** FEKH69, Examensarbete kandidatnivå i redovisning, 15HP

**Författare:** Adam Wallander, Andy Kovacevic & Beatrice Campbell

**Handledare:** Elin Funck

**Fem nyckelord:** Motivation, generationer, styrning, ekonomibranschen, arbetsplats

**Forskningsfråga:** Vad finns det för skillnader i motivationsfaktorer hos den unga befolkningen kontra den äldre och hur kan arbetsgivare genom styrning påverka motivationen hos de arbetstagare?

**Syfte:** Undersöka skillnader i motivationsfaktorer mellan generationer inom svenska redovisning & revisionsbolag.

**Metod:** En kvantitativ enkätstudie där olika generationer inom revision och redovisning samt ekonomistuderande har tagit ställning till olika påståenden kring motivation.

**Teoretiska perspektiv:** Self Determination Theory & Enabling/Coercive control

**Resultat:** Det finns vissa skillnader i hur de olika generationerna motiveras, även om de överlag motiveras av samma faktorer. Generationerna har samma rangordning av motivationskategorierna där inre motivation är den mest motiverande, och extern motivation är minst motiverande. Dock finns det vissa tendenser som går att utläsa från resultatet - Generation Z som är på väg in eller har precis kommit in på arbetsmarknaden sticker ut på frågorna som innefattar monetär ersättning och personliga mål - externa motivationskategorier.

**Slutsats:** Generation Z motiveras i högre grad än de övriga generationerna av externa motivationsfaktorer som monetär belöning och utvärdering av sin prestation. Arbetsgivare behöver inte nödvändigtvis skraddarsy sin motivationsstrategi för varje generation. För vidare forskning föreslås djupintervjuer och användning av andra motivationsteorier för att få ett bredare perspektiv på motivationsfaktorer hos olika generationer.

## Abstract

**Title:** *Motivation on the basis of Generation - A comparison between generations and motivational factors in Auditing and Accounting*

**Seminar date:** 11 January 2024

**Course:** FEKH69, Bachelor's thesis in accounting, 15 ECTS

**Authors:** Adam Wallander, Andy Kovacevic & Beatrice Campbell

**Advisor:** Elin Funck

**Key words:** Motivation, generation, management control, economy industry, workplace

**Research question:** What are the differences in motivational factors between the young population and the elderly and how can an employer through management control affect the motivation of the employee?

**Purpose:** To research the differences in motivational factors between generations within Swedish accounting & audit firms.

**Methodology:** A quantitative survey study where different generations within audit and accounting, as well as economy students have taken a stand on various claims about motivation.

**Theoretical perspectives:** Self-Determination Theory & Enabling/Coercive control

**Result:** There are some differences in how the different generations are motivated, although they are generally motivated by the same factors. The generations have the same ranking of the motivation categories, where intrinsic motivation is the most motivating, and external motivation is the least motivating. However, there are certain tendencies that can be deduced from the results - Generation Z, which is about to enter or has just entered the labor market, stands out on the questions that include monetary compensation and personal goals - external motivation categories.

**Conclusions:** Generation Z is motivated to a higher degree than the other generations by external motivation factors such as monetary reward and evaluation of their performance. Employers do not necessarily need to tailor their motivation strategy to each generation. For further research, in-depth interviews and the use of other motivational theories are suggested to get a broader perspective on motivational factors of different generations.

# Innehållsförteckning

<b>1.1 Inledning</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund	7
1.1.1 Motivation	7
1.1.2 Generation X	9
1.1.3 Generation Y	9
1.1.4 Generation Z	10
1.2 Problematisering	11
1.3 Syfte & frågeställning	15
<b>2. Teori</b>	<b>16</b>
2.1 Övergripande teori	16
2.2 Self Determination Theory	17
2.2.1 Intrinsic motivation Inre motivation	18
2.2.2 Extrinsic Motivation Extern motivation	19
2.2.3 Amotivation Ingen motivation	20
2.3 Coercive & Enabling control	21
2.3.1 Coercive control - Tvingande styrning	21
2.3.2 Enabling control - Möjliggörande styrning	21
2.4 Tidigare forskning	22
2.4.1 Self-Determination Theory	22
2.4.2 Tvingande & möjliggörande styrning	23
2.4.3 Sammanfattning av tidigare forskning	25
<b>3. Metod</b>	<b>26</b>
3.1 Övergripande metod	26
3.2 Undersökningsdesign	27
3.3 Urval av respondenter	29
3.4 Val av teori & litteratursökning	30
3.5 Operationalisering	32
3.5.1 Bakgrundsvariabler	33
3.5.2 Urval av indikatorer	35
3.5.3 Generationer	38
3.6 Analysmetod	40
3.7 Reliabilitet & validitet	41
3.8 Etiska frågeställningar	42

<b>4. Resultat</b>	<b>43</b>
4.1 Demografiskt resultat	43
4.2 Överblick över svarsutfall	44
4.3 External Regulation	48
4.4 Introjected Regulation	49
4.5 Identified Regulation	50
4.6 Intrinsic Regulation	51
4.7 Yrkesinriktning	52
<b>5. Analys</b>	<b>54</b>
5.1 External regulation	54
5.2 Introjected regulation	56
5.3 Identified Regulation	58
5.4 Intrinsic Motivation	59
5.6 Sammanfattning av motivationskategorierna	61
5.6 Styrning	62
<b>6. Slutsats</b>	<b>65</b>
6.2 Vidare forskning	67
<b>7. Metodreflektion</b>	<b>68</b>
<b>8. Källhänvisning</b>	<b>69</b>
Bilaga 1 - Enkätfrågor med svarsalternativ	75

# 1.1 Inledning

---

*I kapitlet presenteras en bakgrund och relevanta aspekter till det valda ämnet. Detta följs upp av en problematisering som leder in till studiens syfte. Slutligen redogörs frågeställningen som studien ska besvara.*

---

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Motivation

Motivation kan beskrivas som människors drivkraft eller vilja till att uppnå ett mål. En beskrivning är att motivation handlar om drivkraften att agera. Det är i syfte att uppnå ett mål eller i syfte att undvika eventuella oönskade situationer. Ingen motivation leder till avsaknat agerande (Braf, 2020). Motivationsfaktorer är de bakomliggande faktorerna som bidrar till ökad motivation (Winblad, 2011). Self Determination Theory (SDT), är en teori som populariserats av Richard Ryan och Edward Deci, och beskriver motivation och människors psykologiska behov. I teorin delar man upp motivation i två olika kategorier, inre motivation samt extern motivation. Inre motivation är relaterat till individens tillfredsställelse och upplevelsen av att något är roligt. Så människor är motiverade av att utföra handlingar som de tycker är intressanta, givande och glädjande utan extern press. En aspekt som också spelar roll för människor är deras identifiering till handlingen eller syftet till varför de ska utföra handlingen. Om de kan identifiera sig med syftet, värderingar och värdet av deras handling kan de vara motiverade nog till att utföra den även om de inte uppskattar själva utförandet. Extern motivation finns i olika nivåer men den synligaste externa motivationen är kopplat till externa belöningar eller straff. Man vill agera och utföra handlingar för att nå det målet som krävs för att få den externa belöningen eller undvika att bli straffad. Den här typen av motivation är drivet mer av människors egocentriska sida. Drivkraften i den externa motivationen kan även innefatta bekräftelsesökande. Individer söker

godkännande och bekräftelse från sig själv men också människor runt omkring. Det för att undvika känslor av skam och misslyckande men uppnå känslan av ökat självförtroende (Ryan & Deci, 2020).

För att få anställda att prestera optimalt på arbetsplatsen, ter det sig därför självklart att motivation behövs. På samma sätt är ekonomistyrning och styrsystem nödvändiga för att dirigera anställda i hur de bör agera och uppföra sig inom organisationer. Ett sätt att undersöka hur detta sker, är genom koncepten coercive- och enabling control, som lyftes fram 1996 av Paul Adler och Bryan Borys. Koncepten är ett sätt att dela in styrsystem i två olika kategorier, tvingande (*coercive*) och möjliggörande (*enabling*) styrning, utifrån styrsystemets grad av formalisering. Tvingande styrning kännetecknar styrsystem med en hög grad av formalisering, där anställda har en begränsad möjlighet att agera utanför de regler som toppskiktet bestämt. Möjliggörande styrning är å andra sidan en flexibel och lyssnande form av styrning, där protokoll och procedurer är till för att stödja organisationellt lärande, och anställda ges mer utrymme att agera självständigt (Adler & Borys, 1996). Motivation blir under ett tvingande styrsystem inte lika viktigt som under en möjliggörande regi. Adler och Borys (1996) beskriver tvingande styrning som ett substitut för de anställdas engagemang och används, i avsaknad av motivation, för att tvinga fram konformitet hos de anställda. Möjliggörande styrning förlitar sig dock på att de anställda, till en viss grad, är motiverade. De anställda förväntas kunna använda sin egen kompetens för att kunna vara flexibla i problemlösning och att se möjligheter till förbättring i organisationens metoder. En avsaknad av motivation kan därför riskera att underminera viljan hos anställda att agera utifrån dessa förutsättningar, vilket gör att graden av motivation hos organisationens anställda ligger till stor vikt för dess ledare.

Den arbetsföra befolkningen består idag av främst två generationer enligt Statistiska Centralbyrån (2023), Generation X (födda mellan 1965-1979) och Generation Y (1980-1996). Dessa generationer har genom arbete och chefsroller, format de styrsystem som används i organisationer idag. Däremot är en ny flock unga vuxna på väg ut i arbetslivet, Generation Z



(1997-2012). En intressant fråga blir då hur dessa kommer att svara på dessa metoder? Ifall Generation Z motiveras av vitt skilda faktorer än de generationer som kom innan dem, är dagens styrsystem redo att hantera de kommande nyanställda? Mahmoud et al (2020) har visat att olika generationer motiveras och påverkas i olika stor grad av de motivationsfaktorer som Self-Determination theory beskriver. Men vad kännetecknar de olika generationerna?

### **1.1.2 Generation X**

Personer födda 1965 till 1979 hör till Generation X (Inglehart & Norris, 2019). Generation X är den generation som är mest etablerad på arbetsmarknaden och som varit där längst om man bortser från de snart fullständigt pensionerade Baby Boomers från den föregående generationen. Eftersom att Generation X har varit aktiv så länge innebär det att generationen upplevt digitaliseringen på arbetsmarknaden. Detta innebär att de har en helt annan typ av erfarenhet i jämförelse med Generation Z som vuxit upp i den digitala världen. Kännetecknande drag för Generation X som arbetsgrupp är att de är disciplinerade på arbetsplatsen. Som grupp är de även självständiga. Dessutom är Generation X en generation som värnar om de egna personliga målen samtidigt som de finner det viktigt att uppfylla målen som företaget satt upp på arbetsplatsen (Weerarathne et al., 2022). Utöver detta tenderar dessutom Generation X att försöka ha en balans mellan arbetslivet och privatlivet (Clark, 2017).

### **1.1.3 Generation Y**

Generation Y sträcker sig från personer födda omkring 1980 till 1996 (Inglehart & Norris, 2019). Generation Y kännetecknas på arbetsmarknaden som en generation som bara delar med sig av kunskapen de besitter om de blir tvingade eller om de själva gynnas av det. Generation Y är dessutom en generation som gärna utmanar om positioner som är ledande inom företagen vilket visar på deras ambition. Den digitala världen är en del av deras vardag även om det inte är lika intuitivt som det är för Generation Z. Generation Y värdesätter flera olika ting på arbetsmarknaden, exempelvis flexibilitet, kreativitet och bred men översiktlig kunskap (Bencsik et al. 2016). Majoriteten av den här generationen är redan etablerade på arbetsmarknaden. I förhållande till sin föregångare Generation X har Generation Y mer studieskulder. I jämförelse

med Generation X är personerna i Generation Y inte lika självständiga. Lojaliteten på arbetsplatsen är även något som skiljer sig från Generation X där man inte ser något problem med att byta arbetsplats om man inte blir tillfredsställd (Pearce LeMay, 2023).

#### **1.1.4 Generation Z**

Personer födda omkring år 1997 till år 2012 tillhör Generation Z. Redan vid år 2030 kommer den här generationen utgöra runt 40% av alla i arbetsför ålder i Sverige samt att de även kommer utgöra den största konsumtionsgruppen (Svensk Handel, 2023). De individer som tillhör Generation Z är uppväxta med internet och digitala verktyg mer än någon annan generation tidigare. En större del av deras tid spenderas på att vara online på sociala medier och dra nytta av multimediatjänster såsom Netflix, Youtube & Instagram - och det är där deras konsumtion även är som starkast (Poláková & Klímová, 2019). Generation Z beskrivs som ambitiösa, kritiska och värderingsfrågor som miljö är något de lägger vikt vid (Stein Opsahl, u.å.). Generation Z sägs vara den mest prestationsinriktade generationen av alla. De är mer högutbildade, mer etiska samt har ett starkare ekonomiskt perspektiv än föregående generationer men samtidigt lider de av mer ångest och depression. Stress är en stor inverkan på deras karriär då majoriteten påpekar att stress hindrar dem från att ta en större ansvarsroll inom karriären. Emotionellt stöd och mental hälsa är en stor faktor hos Generation Z. När det kommer till arbetsmarknaden har Generation Z bilden av att ett jobb är meningsfullt och givande samt att deras chefer är öppna för deras tankar och idéer. Flexibilitet i schemat är också en förväntning de har. Det är dock inte lika vanligt att Generation Z haft tidigare arbetserfarenheter vilket gör att de inte är lika erfarna på den verkliga arbetsplatsen som föregående generationer. Saknaden av arbetslivserfarenhet och eventuella orealistiska förväntningar påverkar deras engagemang (Schrot, 2019). Utifrån Bińczycki et al (2023) är Generation Z's motivationsfaktorer inom arbetet grundande på deras grundlön, social sammanhållning, karriärutveckling och bekräftelse från chefer.

## 1.2 Problematisering

De olika generationerna har med andra ord olika kännetecken. Generation X, födda mellan cirka 1965 och 1979, är självständiga, flexibla och värderar utbildning, sparsamhet och arbetslivsbalans högt. Generation Y, födda mellan cirka 1979 och 1997, värdesätter flexibilitet och kreativitet på arbetsplatsen och är benägna att byta jobb om de inte är nöjda. Generation Z, födda omkring 1997 till 2012, är prestationsinriktade men upplever ofta ångest och depression. Generationen har vuxit upp med internet och lägger stor vikt på värderingsfrågor som miljön. De eftersträvar meningsfullt arbete, flexibilitet och uppskattar bekräftelse från chefer. Generationer kännetecknas med olika karaktärsdrag men motiveras de då av olika faktorer inom arbetslivet?

Motivation är en viktig aspekt inom arbetslivet, och företag lägger stora resurser på att höja graden av motivation bland sina anställda. Incitamentspaket, kompensationstid och beröm är exempel på hur företag har format sina styrsystem för att öka drivkraften hos sina anställda, och sporra bättre prestationer. De äldre inom Generation Z har nu börjat komma ut på arbetsmarknaden, och står idag tillsammans med Generation X, Y & en allt mindre del av Baby boomers, till arbetsmarknadens befogenhet (Konjunkturinstitutet, 2019). Dessa generationer skiljer sig åt, som tidigare sagt, när det gäller deras värderingar, livsstil och erfarenheter - faktorer som kan antas påverka hur deras motivationsfaktorer ser ut. Parallellt med att fler och fler baby boomers går i pension, växer Generation Z upp och allt fler blir arbetsföra. Om företags ekonomistyrning och styrsystem inte anpassas för att hantera de eventuella skillnader som finns bland generationens motivationsfaktorer riskerar de styrsystem som idag används att bli meningslösa och sakna effekt.

Avsaknaden av motivation på arbetsplatsen kan ha ödesdigra konsekvenser och kan leda till flera olika utmanande situationer för arbetstagaren men också för hela verksamheten.

Salleh et al (2016) har visat att motivation har en stark koppling till vad de kallar 'organizational commitment'. Salleh (2016) et al menar på att organizational commitment är när de anställda

upprätthåller och arbetar enligt organisationens mål, och säger att organizational commitment är ett av de viktigaste momenten för att öka produktivitet och effektivitet hos de anställda. Organizational Commitment går även i linje med Masoods (2022) forskning om brist på motivation, som visar att brist på motivation kan förutse organisationell trots. Organisationell trots är handlingar som går emot de normer som finns inom organisationen, och hotar därmed organisationens operationella hälsa. Att öka motivation är därmed viktigt för att få de anställda att jobba i linje med organisationens mål. En utmaning som är vanligt förekommande när det uppstår en brist på motivation är att produktiviteten sjunker. Salleh et al (2016) menar på att arbetstagare som inte har motivation kan uppleva utmaningar med att vara koncentrerade. Konsekvensen av detta blir att utförandet av uppdraget är mer tidskrävande än nödvändigt, dessutom riskerar kvaliteten på det utförda jobbet att försämrans.

Ett sätt att hantera bristande motivation hos de anställda är att chefer använder sig av tvingande styrning. Som Adler & Borys (1996) säger, kan den tvingande styrningen fungera som ett substitut för en motiverad och engagerad arbetskraft, och på så sätt minska den effektavsaknaden har på deras prestation. Man kan dock ställa frågan vilken effekt som de två olika regimerna, tvingande och möjliggörande styrning, har på de anställdas motivation. Den tidigare forskning som redovisas i ett senare kapitel, visar att anställda som arbetar under möjliggörande styrning presterar bättre än de under styrning som använder sig av omfattande kontroller för att se till att anställda inte agerar utanför deras förordningar (Van Triest, Kloosterman & Groen, 2023). Det är lätt att föreställa hur tvingande styrning uppfattas som förtryckande av de anställda, där de förväntas agera utan autonomi och under konstant uppsikt av de vakande kontrollsystemen.

I artikeln Beyond the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance (Brooke, 1986), framgår det även att en annan problematisk situation som kan uppstå inom organisationen på grund av minskad motivation är att frånvaron ökar. Situationen uppstår när fler dagar där man är sjuk tas av arbetstagare trots att de egentligen inte är sjuka. Detta innebär att en kostnad som hade kunnat

undvikas uppstår. Motivationsbrist kan dessutom medföra ökade utbildning- och rekryteringskostnader av nyanställda arbetare (Enqvist & Öberg, 2023). Detta sker genom att nuvarande arbetstagare gärna söker sig ifrån arbetsplatsen för att de inte är tillfredsställda med sin nuvarande situation. Konsekvensen av detta blir att organisationen måste ägna mer resurser åt att anställa nya arbetare och med detta kommer de tidigare nämnda ökade utbildning- och rekryteringskostnaderna.

Till följd av dessa onödiga kostnader och ineffektivitet, blir företaget slutligen lidande. Anställda känner sig inte motiverade, och presterar därmed inte sitt bästa, intäkterna maximeras inte och resultatet försämras som följd av de tidigare nämnda faktorerna. Dessa är några av orsakerna till varför det är viktigt för företag att ta itu med eventuella komplikationer gällande personalens motivationsnivå då det kan bildas en negativ spiral som påverkar båda parterna, likväl anställd som arbetsgivare.

Tidigare forskning kopplat till Generation Z och vad som motiverar dem, har kollat på bland annat diverse motivationsfaktorer bland unga i Polen (Bińczycki, Łukasiński och Dorocki, 2023) och vilka motivationsfaktorer som får Generation Z att stanna kvar i revisionsbranschen i Sverige (Enqvist & Öberg, 2023). Dessa har däremot inte utgått ifrån Self-Determination Theory, utan istället använt Herzbergs tvåfaktorteori eller generella motivationsfaktorer, vilket gör att det saknas en tydlig koppling till vilken kategori, exempelvis extern eller yttre motivation, som faktorerna tillhör och inte heller hur de samverkar med varandra.

Utöver studier på Generation Z har övergripande motivationsstudier, av exempelvis Van den Broeck et al (2021), visat att graden av komplexitet i arbetsuppgifter påverkar hur anställda tar till sig olika motivationsverktyg. Det kan därför skilja sig vilken motivationstyp som passar bättre till olika yrkesroller. Med denna anledning kommer endast motivation inom redovisning och revisionsbranscherna att undersökas.

För att relatera dessa slutsatser till styrsystem, finns även där liknande resultat. Groen et al (2012) har exempelvis visat att möjliggörande styrning, där anställda kan påverka sina utformar sina resultatmått, kan hjälpa att förbättra attityden hos tekniker har till sitt arbete, och Van der Hauwaert et al (2022) har visat att möjliggörande användning av resultatmått, genom ökad autonomitet och känsla av kompetens, ökar den autonoma motivationen hos chefer. Den tidigare forskningen har dock inte, vad vi kunnat utröna, något att säga om förhållandet mellan möjliggörande styrning, tvingande styrning och motivation, påverkas av vilken åldersgrupp som de anställda tillhör.

Det är därmed av intresse att undersöka vilka faktorer som påverkar åldersgruppers motivation i Sverige, för att se hur ekonomistyrning kan viktas mot de olika åldersgrupperna inom redovisning och revisionsbranscherna. Ekonomistyrning finns inom alla branscher och verkställs på olika sätt. Men hur mycket motiverar dessa medarbetarna egentligen och vilken motivationsfaktor har mest inverkan på individens motivation? Skiljer det sig åt mellan en yngre person kontra en äldre, har utbildningsbakgrund en påverkan samt hur stor roll spelar individens arbetserfarenhet? Det kan vara intressant för arbetsgivare att se hur olika individer ställer sig till inre och extern motivation och därefter kunna anpassa ekonomistyrningen till nuvarande eller framtida medarbetare. Genom att använda en ineffektiv ekonomistyrning kan medarbetare styras i fel riktning än önskat, eller inte alls vilket leder till obehövliga kostnader. Resultatet av att använda en ineffektiv ekonomistyrning och felaktiga motivationsfaktorer kan innebära att de anställda faller risk för att bli demotiverade.

Denna studie ämnar därför att brygga gapet som finns i Sverige, i hur anställda och framtida anställda i olika generationer, påverkas av de olika motivationskategorierna - med utgångspunkt på redovisning och revisionsbranscherna för att minska påverkan av olika preferenser bland yrkesroller.

### **1.3 Syfte & frågeställning**

Syftet med uppsatsen är att undersöka eventuella skillnader mellan hur olika generationer motiveras av de olika motivationskategorierna Self-Determination Theory innefattar. Studien är avgränsad till svenska redovisning och revisionsbolag samt ekonomistuderande. Rapporten ger en grund till vidare utveckling och förståelse av hur inre samt externa motivationsfaktorer samverkar med styrsystem.

Med utgångspunkt i syftet ska studien besvara följande frågeställning:

- Vad finns det för skillnader i motivationsfaktorer hos den unga befolkningen kontra den äldre och hur kan arbetsgivare genom styrning påverka motivationen hos de arbetstagare?

## 2. Teori

---

*Följande kapitel presenterar de teorier och tidigare forskning som utförts inom frågeställningen. Inledningsvis redogörs Self-Determination Theory och dess byggstenar, följt av en, till ämnet relevanta, ekonomistyrningsprocesser. Avslutningsvis presenteras tidigare forskning inom ämnet.*

---

### 2.1 Övergripande teori

För att besvara vårt syfte har vi valt att använda Self Determination Theory *SDT* som vår huvudsakliga teori. *SDT* bygger på olika motivationsfaktorer som kan kategoriseras in utifrån en skala som sträcker sig mellan ingen motivation, extern motivation och slutligen inre motivation, där flera olika dimensioner återfinns inom extern motivation (Ryan & Deci, 2000). Ett teoretiskt val som gjorts är att inte använda Herzbergs tvåfaktorsteori som endast utgår från två olika kategorier av motivationsfaktorer. Anledningen till detta är den tidigare forskning som gjorts, se exempelvis Enqvist & Öberg studie (2023) som kollar på Generation Z:s motivation i revisionsbranschen, och att Self-Determination Theory kan bredda perspektivet på motivation och visa på fler nyanser i vad som motiverar generationen.

Då vi undersöker motivationen hos anställda har vi valt att använda coercive och enabling styrning som vår andra teori. För att påverka motivationen hos de anställda krävs styrning från arbetsgivarens sida och för att även inkludera det perspektivet tillämpar vi styrningsteorin i vår studie. Coercive är en tvingande styrning med en strikt kontroll och enabling är en möjliggörande styrning med utrymme för flexibilitet och utveckling. Genom att studera resultatet av studien utifrån den här teorin kan vi få ett insikt om hur styrningen påverkar motivationen hos de anställda.

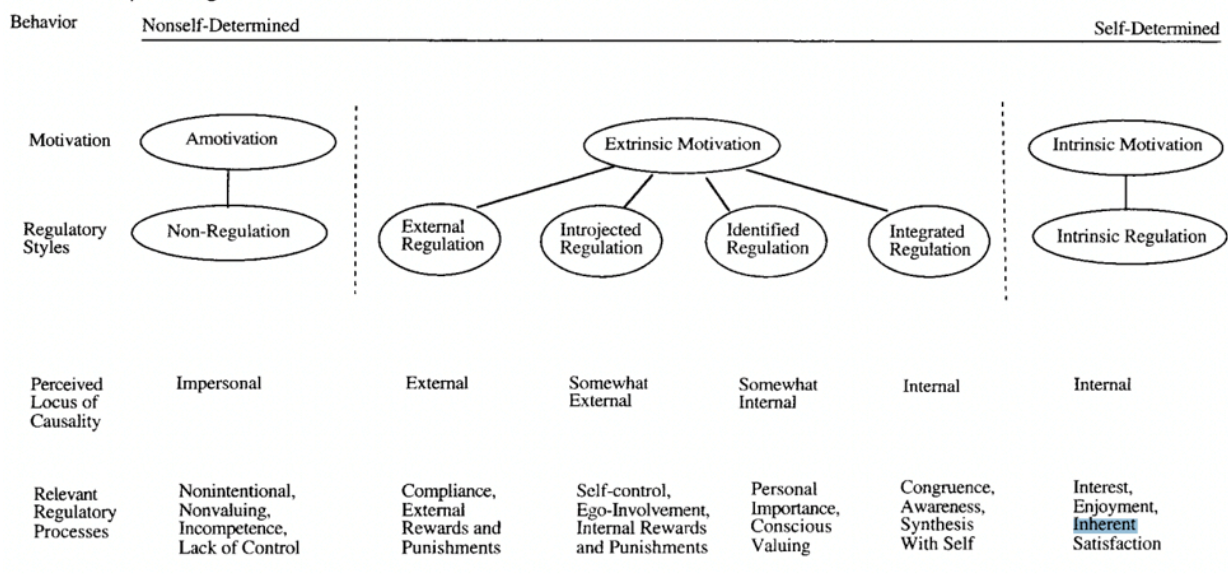


## 2.2 Self Determination Theory

Self-Determination Theory (även benämnd som SDT nedan) är en teori som fokuserar på hur individers utveckling och psykologiska behov är kopplat till motivation (Ryan & Deci, 2000). I teorin identifierar Ryan & Deci (2000) tre distinkta psykologiska behov som är kopplade till självmotivering. De anser även att behoven är grundläggande för individens utveckling och välmående. Behoven är kompetens, relaterbarhet och autonomi (rätten till självbestämmande). När dessa behov är tillfredsställda anser teorin att förutsättningar skapas som främjar hög motivation och engagemang. Därmed påverkas även kreativiteten, ihärdigheten och prestationen positivt. När behoven däremot inte är uppfyllda riskeras välmåendet att påverkas negativt. (SDT, u.å.) SDT bygger på flera olika typer av motivation och dess innebörd för de tre behoven är nämnda ovan. Teorin inkluderar både den inre motivationen och även externa faktorer som påverkar människors motivation, välmående och sociala liv (Ryan & Deci 2000).

**Figure 1**

*The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles, Loci of Causality, and Corresponding Processes*



Figur 1. Figuren visar de olika motivationskategorierna inom Self-Determination Theory, dess regleringsaspekter & fokusområde. (Deci & Ryan, 2000, s.5)

### 2.2.1 Intrinsic motivation *Inre motivation*

Inre motivation är uppfyllelsen av de tre psykologiska behoven som är nämnda ovan. När en person känner att de har möjligheten till att bestämma själv över sitt liv, har kompetensen för utförandet och kan relatera till vad de ska utföra, drivs de av den inre motivationen till att prestera och agera. För att människor ska drivas av den inre motivationen är belöningarna inte så konkreta som vid extern motivation där exempelvis monetär ersättning är en form av belöning. Fokus för att öka den inre motivationen ligger på att få människor att känna ett intresse för det arbete de genomför och att de känner glädje för de arbetsuppgifter de utför. Två andra viktiga faktorer är tillfredsställelse för de uppgifter som ska slutföras och känslan av tillhörighet (Deci & Ryan, 2000). Den inre motivationen grundar sig i att man gör det för sin egen skull, det vill säga att även om man utgör arbetsuppgifter eller liknande uppdrag så motiveras man av att man utför det för sin egen skull (SDT, u.å.). Belöningar som ökar den inre motivationen för individer är kopplade till ökat självbestämmande och uppmärksammandet av individernas känslor. Teorin visar att externa belöningar kan minska den inre motivationen men även tidsfrist, hot och direktiv påverkar den inre motivationen negativt (Deci & Ryan, 2000). Den inre motivationen är känslig mot kontroll och minskar när individer känner sig kvävda, med andra ord när självbestämmandet inte finns. Det man kommit fram till vid externa belöningar är att människor uppfattar dem som kontrollerande och att deltagandet i ett event för att få en belöning grundar sig inte i *“för sin egen skull”*, vilket leder till minskad inre motivation. Det ska påpekas att människor ofta är positiva till att få belöningar även om insatsen inte alltid påverkas positivt. Man ska dock inte ta ifrån att externa belöningar kan öka motivationen tillfälligt men för att uppnå en inre motivation under en längre period har externa belöningar ingen positiv effekt. Feedback är en delad faktor när det kommer till inre motivation, positiv feedback visar sig överlag ha en positiv effekt på den inre motivationen men feedback som ges under kontrollerade former hade ingen eller en aningen negativ effekt på den inre motivationen (Deci & Ryan, 2017).

### 2.2.2 Extrinsic Motivation *Extern motivation*

Extern motivation är beteenden och agerande drivna av belöningar, social acceptans eller undvikande av straff. När det kommer till extern motivation finns det flera kategorier i SDT-modellen som styr den externa motivationen. Deci & Ryan (2017) förklarar i sin bok nedan de olika kategorierna inom extern motivation. De kategoriseras som följande och kommer i ordningen från mest extern styrning till slutligen intern styrning: *external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation* och *integrated regulation*.

*External regulation* är den kategorin av extern motivation som enligt SDT drivs av fullt av externa regleringar. Agerandet och motivationen grundas i att få belöningar eller undvika bestraffning för prestationer som uppnåtts. Det anses vara en bra strategi för att kontrollera beteenden men under en längre tid är den här typen av motivation svår att bibehålla, vilket kan leda till ineffektivitet. När *external regulation* är i fokus motiveras människor endast om det finns någon typ av belöning för handlingar. Denna metod för ökad motivation kan vara effektiv under kortare perioder men under längre perioder ser man ofta resultatet att individer endast gör det minsta möjliga för att uppnå resultatet där belöningen väntar och kvalitén blir sämre. (Deci & Ryan, 2017)

*Introjected regulation* innebär att personens motivation kontrolleras genom undvikandet av känslor som skam, skuld och rädslan för andras negativa åsikter om sig själv. Motivationen kan även grunda sig i att personer söker bekräftelse för ökat självförtroende. *Introjected regulation* är i modellen mer kopplat till extern styrning än intern men är mer kopplat till självförtroende, känslor och ego än vad *external regulation* är. Både *introjected* och *external regulation* är kopplade till kontroll och drivs av den externa miljön eller externa personer.

*Identified regulation* är på skalan ett steg närmare inre faktorer än externa faktorer som påverkar människors motivation. Deci & Ryan (2017) skriver att *Identified regulation* innebär att individer

kan identifiera sig själv med värderingarna och syftet bakom handlingen de ska utföra. När personer identifierar sig med syftet skapar det en personlig agenda att agera, för de anser att det är viktigt för dem själva. Det finns ett ökat självbestämmande och visar sig fungera bättre än *introjected regulation* i form av en högre stabilitet samt att individer ger mer energi för att slutföra handlingen. Det ska dock påpekas att det inte räknas som en full inre faktor då motivationen kan skifta beroende på hur mycket individen identifierar sig med agerandet. Det är inte fullt ut eller ingenting, utan det finns olika grader av betydelse för personen.

*Integrated regulation* är kategorin av extern motivation som anses vara den mest självbestämmande och på skalan närmast till att uppnå inre motivation. För att motivationen ska härstamma från den här kategorin är utgångspunkterna i de tidigare kategorierna som exempelvis *identified regulation*. Utvecklingen går från att man identifierar sig till man blir självmedveten samt bidrar med sina egna värderingar. När man kommer till det stadiet uppstår ingen konflikt med identifiering samt att relationen mellan handling och personen blir äkta. Självbestämmandet gör att individer bidrar genom att identifiera sig men också med att bidra genom sina egna tankar och ståndpunkter. Det här kategorin av motivation bidrar till effektivt arbete. (Deci & Ryan, 2017)

### **2.2.3 Amotivation Ingen motivation**

Amotivation används för att beskriva saknaden av motivation och agerande. När det saknas motivation blir människor ineffektiva, passiva i sitt agerande och ser inget syfte med uppgifter de måste slutföra. Amotivation kan uppkomma när en individ känner att individens agerande inte kommer ha en påverkan på slutresultatet. Motivationens minskande drivs av saknaden av kompetens. En annan viktig faktor till saknaden av motivation är bristen av intresse, värderingar och relevans för individer. När ett arbete inte har någon betydelse eller väcker ett intresse hos människor så tenderar de att vara omotiverade. Den sista faktorn som leder till ökad amotivation är saknaden av självbestämmande och saknaden av att man gör eller kan göra skillnad i sitt arbete. (Deci & Ryan, 2017)

## **2.3 Coercive & Enabling control**

Inom organisationer finns det två perspektiv på hur man påverkar människorna inom den, utkomsten av arbete och attityden. Det handlar om kontroll över organisationen och kontroll bidrar till klara roller, arbetsätt och ansvar (Adler & Borys, 1996). Coercive och enabling control handlar om två olika sätt för toppskiktet i en organisation att styra sina medarbetare. De två kategorierna som tas upp anses vara motsatta. Den ena grundar sig i strikt kontroll, hierarki och lyssnande medarbetare. Den andra handlar om flexibilitet, diskussioner inför förbättring och utveckling. (Jordan & Messner, 2012)

### **2.3.1 Coercive control - Tvingande styrning**

Coercive styrning innebär en strikt kontroll där anställda och chefer inte har flexibilitet i beslutsfattande. Styrning av det här slaget kan knytas an till hierarki. (Jordan & Messner, 2012) Inom coercive styrning finns det tydliga riktlinjer och procedurer som ska följas, allt utanför ramen ses som negativt. Genom att följa strikta rutiner finns det inte mycket möjligheter för medarbetares åsikter och förbättringar. Inom vissa branscher finns det mycket regleringar och eventuella lagar som gör att arbetet måste utföras på ett visst vis. Det gör även att arbetet för medarbetarna är standardiserat och det finns tydliga arbetsroller samt ansvar. (Adler & Borys, 1996)

### **2.3.2 Enabling control - Möjliggörande styrning**

Den här typen av styrning ger mer flexibilitet till den som ska utföra en uppgift, att få den utförd snarare än hur det utförs är poängen. Större flexibilitet leder även till diskussioner kring utveckling och ökad effektivitet. (Jordan & Messner, 2012). Enabling control innebär inte att det inte finns några standarder utan att det finns förbättringsmöjligheter för metoderna som används inom organisationen. Den här styrningen ska leda till ökad effektivitet då den tar hänsyn till de som utför arbetet och det är dem som utvecklar arbetsprocesserna. Medarbetarna har tillgång till

information och klarhet i vilken kontext deras uppgifter passar in i organisationen. Genom den transparensen bygger *enabling control* på att medarbetarna är ett verktyg och deras tänkande ses som en bidragande faktor till fortsatt förbättring av organisationen (Adler & Borys, 1996).

## **2.4 Tidigare forskning**

### **2.4.1 Self-Determination Theory**

Uppsatsen bedriver forskning om hur olika åldersgrupper påverkas av olika typer av motivation. Som teori är Self-Determination Theory väl efterforskad och en stor vidd av vetenskapligt arbete har baserats på den här teorin.

Van den Broeck et al (2021) visade i en metaanalys att de olika typerna av motivation har olika stor påverkan på välmående och prestation bland de anställda. Deras resultat visar att överlag kan graden av självbestämmande, relateras och förutse hur väl de anställda mår och presterar på sin arbetsplats, i en linjär trend. Med andra ord mår och presterar de anställda sämst när de saknar motivation och självbestämmande - och mår samt presterar bäst när de upplever en stor grad av självbestämmande. Van den Broeck et al (2021) visar också i sin studie att de olika motivationskategorierna har olika konsekvenser på sina anställda. Exempelvis jämförs *intrinsic motivation* och *identified regulation*, två motivationkategorier som kopplas till individens inre motivation. *Intrinsic motivation* visar sig då vara mer korrelerad till välmående än *identified regulation*, medans *identified regulation* har en starkare korrelering till prestation på ens arbetsplats, än *intrinsic motivation*. Detta visar att den typ av motivation som arbetsgivare brukar, bör väljas utifrån den effekt som söks och hur långsiktig den önskar vara.

I en vetenskaplig artikel av Gagné & Deci (2005), undersöks *extrinsic motivation* för att förstå hur motivation kan leda till effektiv organisationellt beteende (*organizational behavior*). Artikeln finner, i kontrast till studien av Van den Broeck et al, att olika typer av motivation är bättre lämpade för att motivera de anställda, beroende på komplexiteten och vikten av arbetet de utför.

Exempelvis är autonom motivation ett bättre verktyg när de anställda utför komplexa uppgifter och leder, utöver förbättrad prestation, till ökad arbetstillfredsställelse och välmående hos de anställda (Baard et al, 2004). Samtidigt återges controlled motivation som bättre lämpad vid enklare och 'tråkigare' uppgifter (Grolnick & Ryan, 1987). Gangé & Deci (2005) undersöker även hur belöningar påverkar motivation, specifikt intrinsic motivation - genom att externa belöningar utnyttjas i samverkan med miljöer som uppmuntrar självständighet, kan den inre motivationen förstärkas. Följaktigt kan det därför förväntas finnas en koppling mellan hur anställda motiveras av external regulation och identified regulation.

Tidigare forskning har även försökt visa vad Gen-Z motiveras av. Bińczycki, Łukasiński och Dorocki (2023) genomförde en enkätstudie där de undersökte till vilken grad den polska Gen-Z motiveras av diverse faktorer, exempelvis ersättning, arbetsmiljö och status. Deras resultat skiljer sig från exempelvis Van Den Broecks forskning, som visade att graden av självbestämmande kan förutse hur väl de anställda presterar och når. Ett antagande kan här göras att Van den Broecks studie inte innehåller en andel från Generation Z, och därmed kan representera de äldre generationerna i jämförelse. För istället indikeras det att Gen-Z motiveras främst av hög inkomst, karriärutveckling och en vänlig arbetsmiljö. Faktorerna beröm av överordnade, rollsrotation och fast arbetstid rankades lägst i frågan om vad som motiverar Gen-Z. De inre motivationsfaktorerna självbestämmande och känslan av tillhörighet finns även representerade, och hamnar någonstans i mitten bland vad som motiverar Gen-Z i Polen.

#### **2.4.2 Tvingande & möjliggörande styrning**

Hur bör företag forma sina styrsystem? Ska de kännetecknas av organisationellt lärande, flexibla lösningar och tänkande medarbetare, eller tydliga riktlinjer, procedurer och ramverk som de anställda förväntas följa? För att svara på frågan undersökte Van Triest, Kloosterman & Groen (2023) hur de anställdas arbetsprestation påverkas av möjliggörande styrning och styrning som använde sig av omfattande kontrollsystem. I artikeln konstaterar författarna att anställda presterar

bättre under möjliggörande styrning än vad de gör under styrsystem med omfattande kontroller. Parallellt med detta, fann de att omfattande kontroller negativt påverkar de anställdas prestanda. I artikeln betonas det även att relationen mellan möjliggörande styrning och bättre prestation, var starkare när de anställda arbetade med komplexa uppgifter, än när de arbetade mer rutinmässigt - likaså var den negativa relationen mellan omfattande kontroller mindre påtaglig, när anställda utför rutinmässiga uppgifter.

Groen et al (2012) visade dock den positiva effekten möjliggörande styrning har på mer rutinmässiga uppgifter, genom en fältstudie som utfördes på tekniker inom drycktillverkning. Författarna hjälpte dessa tekniker och deras chefer att tillsammans med dem utveckla nya resultatmått som skulle användas för utvärdering av teknikernas arbetsprestationer. Efter att måtten implementerats började teknikerna att i större utsträckning diskutera resultaten och vad som skulle kunna förbättras, cheferna noterade även att teknikerna lagt mer fokus på att förbättra sina kunskaper. Dessutom hade den ökade kommunikationen främjat lärande bland teknikerna till följd av de diskussioner som hafts för att komma fram till de nya måtten. Sammantaget hade attityden hos teknikerna till deras arbete förbättrats. Likt Groen et als studie, visade Santos & Beuren (2022) att möjliggörande prestationsmått även leder till att anställda känner ett större stöd från deras organisationer, och är mer villiga att arbeta hårdare för att nå upp till deras mål - tecken på en mer motiverad arbetskraft. Samtidigt visar de att tvingande styrning istället leder till mer kortsiktigt beteende.

Liknande forskning har även gjorts av Hauwaert et al (2022) på chefer, som genom en enkätundersökning granskade hur synen som cheferna hade på deras prestationsmätning, påverkade deras ledarskapsförmåga. Deras slutsats var att kopplingen var positiv i fallet att prestationsmätningarna sågs som möjliggörande. De möjliggörande mätningarna ledde till att chefernas ledarskapsförmågor ökade, genom att de upplevde en högre behovstillfredsställelse som i sin tur påverkade deras autonoma motivation.



### 2.4.3 Sammanfattning av tidigare forskning

Sammanfattningsvis visar forskningen att olika typer av motivation påverkar anställdas välmående och prestation på olika sätt. Vilken typ av motivation har också varierande påverkan på de anställdas välmående och prestation. Van den Broeck et al konstaterar att självbestämmande är centralt för anställdas välbefinnande och prestation, medan Gagné & Deci framhåller att olika motivationsformer passar olika bra, beroende på arbetsuppgifternas komplexitet. Man kan därmed dra slutsatsen att arbetsgivare bör välja motivationsstrategier baserat på önskade effekter och de arbetsuppgifter som de anställda utför. Bińczycki, Łukasiński och Doroci (2023) har också visat att Generation Z föredrar externa motivationsfaktorer, såsom hög inkomst och karriärutveckling, i större utsträckning än Generation X.

Gällande styrning har det visat sig att en möjliggörande sådan har flera fördelar för organisationer: stödjande av medarbetarnas autonomi och delaktighet i beslutsprocessen leder till högre prestation, bättre motivation och effektivare ledarskap hos deras chefer. Det är viktigt för arbetsgivare att anpassa sina styrsystem och vilka motivationsstrategier de använder, efter de specifika behoven och uppgifterna hos sina anställda. Men hur kan de anpassas för att ta hänsyn till eventuella generationskillnader?

## 3. Metod

---

*I kapitlet för metod presenteras tillvägagångssättet för undersökningen, och de val som gjorts under arbetets gång. Inledningsvis sammanfattas metoden, följt av en redogörelse av valet av teori och en granskning av litteratursökningen. Därefter redogörs undersökningens ansats och design, följt av valet vi gjort gällande demografiska grupper. Vidare behandlas operationaliseringen av teori, hur enkäten utformats och hur den insamlade empirin analyseras. Avslutningsvis diskuteras undersökningens validitet och reliabilitet.*

---

### 3.1 Övergripande metod

För att undersöka huruvida det finns några skillnader mellan hur de olika åldersgrupperna motiveras, och uppfylla syftet med uppsatsen, genomförs en kvantitativ/komparativ enkätundersökning med en deduktiv ansats. Utgångspunkten för enkätundersökningen är att utifrån det teoretiska ramverket, utreda vilka eventuella skillnader som finns bland respondenterna och deras åldersgrupp. Respondenterna har därmed delats upp utifrån deras generation, från Generation X, Generation Y samt Generation Z. Genom att dela upp respondenterna utifrån deras generation, kan deras motivationsfaktorer jämföras mellan dem och syftet kan besvaras. För att undersöka ekonomer har enkäten skickats via mejl till medarbetare som arbetar på företag registrerade inom revision eller redovisning. För att fånga individerna i yngre ålder som studerar ekonomi idag har vi använt av Lunds universitets interna plattform Canvas. Där har mejlutskick gått till personer som är registrerade att studera ekonomi. Det gav oss totalt 179 inskickade svar.

För att analysera svaren utifrån vår huvudteori SDT har enkätfrågorna valts ut utifrån deras kategorier inom Self-Determination Theory, och hämtade ifrån publicerade enkäter från Center for Self-determination theory, Två till tre frågor har valts ifrån varje motivationskategori inom

teorin, för att öka trovärdigheten i enkäten och begränsa antalet frågor vilket enligt Bryman & Bell (2017), minskar svarsbortfall. Bakgrundsvariablerna som har använts vid studien innefattar ålder, arbetslivserfarenhet och inom vilken ekonomisk inriktning respondenterna arbetar eller studerar. Ålder används för att avgränsa generationerna som analyseras och arbetslivserfarenhet är med som variabel för att inte utesluta att den faktorn har en betydelse för respondenterna. Inom vilken inriktning de svarande arbetar/studerar används för att avgränsa till ekonomibranschen samt ta i beaktning att olika arbetsuppgifter även kan vara en påverkande faktor på motivation. Resultatet av enkäten har sedan kompilerats och test för chitvåfördelning har utförts för att påvisa statistisk signifikans. Därefter har större delar av resultatet baserats på medelvärden av hur respondenterna svarat, kategoriserade i generationer och yrkesgrupper. Vid analys av svaren används SDT som huvudsaklig teori tillsammans med ekonomistyrningsteorin *coervice* och *enabling control* för att se effekten som styrning har på motivation, utgångspunkten för analysen är motivationskategorierna inom Self-Determination Theory. De olika urvalsgruppernas medelvärde har sedan jämförts och tolkats utifrån enskild fråga samt motivationskategori. Utifrån resultatet analyserades även skillnader som kan användas av företagsledning och arbetsgivare för att öka motivationen hos de anställda. Möjliggörande styrning och tvingande styrning används som huvudsaklig teori för att analysera styrningens påverkan på motivation. Slutsatserna presenteras utifrån enkätstudiens resultat efter kontroll av teori och tidigare forskning.

### **3.2 Undersökningsdesign**

Enligt Bryman & Bell (2017), skiljer man mellan två huvudsakliga forskningsstrategier, kvalitativ och kvantitativ. En av de större skillnaderna mellan de två strategierna är att kvantitativ forskning betonar kvantifiering vid insamling och analys av data, medan kvalitativ forskning betonar ord. Denna undersökning använder sig av en kvantitativ forskningsstrategi, och kommer som Bryman & Bell (2017) förutser, använda sig av ett deduktivt synsätt och utgå från teorin samt tidigare forskning. En kvantitativ forskningsstrategi anses passa bättre till den här undersökningens syfte, genom att kunna leda till mer generella slutsatser genom en större

empirisk grund, i jämförelse med en kvalitativ strategi. I frågan om vad som driver skillnaderna i motivationsfaktorer generationerna emellan, kan en kvalitativ forskningsstrategi anses som mer kvalificerad, men frågan ligger utanför omfattningen av den här studien. Vidare har även studien ett tydligt inslag av komparativ design, då syftet är att undersöka skillnader mellan två generationer, och ämnar att skapa en bättre förståelse av generationer Z:s motivationsfaktorer utifrån en jämförelse med Generation X (Bryman & Bell, 2017).

För att undersöka frågeställningen, har tidigare forskning sammanställts för att se vilka slutsatser som dragits tidigare, och vilka förväntningar man kan ha på empirin. Dessa slutsatser och frågeställningen prövas sedan genom insamling av primärdata genom en enkät, utskickad till de demografiska grupper som ämnas att studera. Genom att göra en enkätstudie, kan studien nå och samla in svar från en stor mängd respondenter, samtidigt som de enligt Bryman & Bell (2017) är snabba att administrera och sammanställa. Enkäten har framställts digitalt och skickats ut via mail till de ämnade demografiska grupperna, nämligen anställda vid revision & redovisningsbyråer, samt ekonomistuderande.

Enligt Bryman & Bell (2017), har formuleringen av frågor som man ställer i exempelvis enkäter, en stor vikt för undersökningen. En av de första frågeställningarna som måste besvaras är huruvida enkäten bör bestå av öppna eller slutna frågor.

Öppna frågor är sådana som ger respondenten möjlighet att fritt svara på frågan, medan slutna frågor endast kan besvaras med fastställda svarsalternativ, som respondenten fritt kan välja mellan. Beroende på valet som görs, kommer frågorna med vissa för och nackdelar som Bryman & Bell (2017) identifierar. Öppna frågor har exempelvis fördelar såsom att respondenterna kan svara med sina egna ord och därmed inte begränsas av eventuella svarsalternativ, och kan därför även inrymma ovanliga svar. Öppna frågor riskerar inte heller att vinkla svaren. Öppna frågor har också vissa nackdelar, exempelvis är de tidsödande för både forskare och respondenter, vilket riskerar öka svarsbortfall och kan orsaka bristfällig validitet utifrån hur man tolkar svaren. Slutna

frågor ger däremot fördelar såsom att de är lätta att genomföra och bearbeta när svaren kommit in. Slutna frågor ökar också jämförbarheten i svaren, vilket underlättar i komparativa studier där jämförelser utförs mellan grupper. Nackdelar för slutna frågor är exempelvis variation i hur frågorna uppfattas av respondenter och att svarsalternativen kan omfatta varandra.

Denna studies enkät består uteslutande av slutna frågor. Anledningen är delvis att det underlättar för respondenterna vid analys och jämförelse mellan de olika åldersgrupperna, men också för att minska svarsbortfall och dras med mindre tidsödande, vilket premieras på grund av tidsbegränsning. Vidare innefattar enkäten även en personlig faktafråga om respondentens ålder, utöver de frågor som rör svarandes värderingar och åsikter (Bryman & Bell, 2017).

### **3.3 Urval av respondenter**

För att stödja vårt syfte har utgångspunkten valts utifrån den ekonomiska branschen i Sverige. Arbetstagande har delats upp i två olika kategorier, revision och redovisning. Anledningen till att uppdelningen sker är för att det inte kan utesluta att arbetsuppgifterna mellan de två yrkena kan ha påverkan på drivande motivationsfaktorer. Vårt antagande är att de som arbetar inom revision är mer styrda av lagar samt regler än de som arbetar inom redovisning, vilket innebär att de i högre grad styrs tvingande och med mindre självbestämmande.

Även om båda branscherna är högt reglerade, sker det på olika sätt och till olika. Revision är strikt reglerat för att säkerställa integritet, objektivitet och professionell skepticism, där yrkesetiska regler finns på plats tillsammans med internationella och nationella standarder som revisorer måste efterfölja. I Sverige måste revisorer exempelvis efterfölja ISA (FAR, u.å.), Revisorsinspektionen och en rad andra författningar såsom ABL och revisionslagen (Revisorsinspektionen, u.å.). Regelverken som revisorer behöver följa är med andra ord vidspridd, och samtidigt som även redovisare är reglerade, enligt exempelvis BFNAR, ser författarna revisorerna än mer styrda av regler och lagar. Med tanke på att revisorn även är den

som granskar det arbete som redovisaren utför, krävs det även att hen har koll på deras regler och lagar.

Då begreppet självbestämmande är ett centralt begrepp i SDT och även kopplas till enabling samt coercive styrning så tar vi hänsyn till yrkesroll och arbetsuppgifter. Tidigare forskning visar att komplexitet och självbestämmande i arbetsuppgifter har en stark koppling till hur individer motiveras samt vilken typ av styrning som ger bäst effekt. För att nå ut till de som arbetar inom revision och redovisning har vi sökt upp företag som är registrerade inom den branschen. Utifrån de företagen har vi sedan använt deras medarbetarlistor för att få fram mejladresser. Totalt har 61 företag mottagit mejl med enkäten utspritt på 862 stycken medarbetare. Så totalt har vi skickat ut vår enkät via mejl till 862 stycken arbetande inom revision eller redovisning branschen.

Generation Z är en ung generation i dagens läge som antingen precis kommit in eller är studerande och på väg ut på arbetsmarknaden - för att nå ut till fler i den gruppen, har därför även ekonomistudenter inkluderats i studien för att undersöka hur branschernas framtida anställda ser ut. För att nå ut till studenterna har vi använt oss av internt mejl utskick via Canvas. De studenter som har varit registrerade som ekonomistudenter på termin sex på Lunds universitet har mottagit vår enkät, totalt skickades cirka 215 mejl till enskilda studenter.

### **3.4 Val av teori & litteratursökning**

Empirin ska granskas och studeras med hjälp av teorin. Teorin som använts i detta arbete är Self determination theory och anledningen till att den teorin används är att den i jämförelse med andra teorier inom motivation är djupgående och kategoriserar motivation utifrån flera olika faktorer, vilket gör att analys kan utföras på vad som orsakar motivation. Den är relevant för syftet som undersöks i uppsatsen och teorin kan ses som både tidigare beprövad och aktuell i dagens läge. Då den används i tidigare forskning gör det lättare för jämförelse och slutsatser mellan flera studier.

SDT ger oss flera dimensioner av extern motivation och övergången mot inre motivation, vilket gör att vi kan kategorisera vår empiri inom olika delar av teorin för en tydligare förståelse av motivationsfaktorer. SDT är uppbyggt som en skala och våra enkätfrågor speglar olika delar på skalan från extern till inre motivation. Genom att använda vald teori tar vi hänsyn till flera olika motivationsfaktorer i olika dimensioner och kan analysera varje kategori var för sig. Det gör att vår analys fångar en bred bild och utgår från en annan skala än andra teorier som vi uteslutit, då en stor del av de teorier vi uteslutit endast visar på två olika perspektiv som är motsatser.

En annan teori som använts under uppsatsen är coercive och enabling control. Eftersom uppsatsens syfte är kopplat till ekonomistyrning har den här teorin ansetts vara lämplig att använda under uppsatsens gång, dessa termer är även redskap som kan kopplas till de olika motivationsfaktorerna inom Self-Determination Theory. Den här teorin används för att stödja vår huvudteori och inte utesluta perspektiven kring ledningens styrning och dess påverkan på motivation hos de anställda. Studiens syfte är att visa på hur arbetsgivare kan använda styrning för att påverka arbetstagarnas motivation och därmed prestation på bästa sätt, vilket gör det relevant för oss att använda olika perspektiv på ekonomistyrning när vi analyserar vår empiri. Precis som med den andra teorin användes den här teorin till att analysera empirin.

Under sökningen av litteratur har olika källor som böcker, artiklar samt internetbaserade hemsidor använts för att hitta information som är kopplat till ämnet uppsatsen behandlar. Genomgången av den befintliga litteraturen som använts i uppsatsen har varit kritisk och analytisk, i jämförelse med passiv (Bryman & Bell, 2017). I första hand har litteraturen som används varit böcker eller akademiska artiklar för att kunna upprätthålla en hög kvalitet och källkritisk studie. För sekundära källor har databasen LubSerach används, filter har använts för att säkerställa att endast artiklar som är peer-reviewed har använts. Vid internetbaserade källor och sökningar har främst sökord som "motivation", "Self-determination theory" samt

"generationer" använts. De fåtalet internetbaserade källorna som används har vi granskat och jämfört med peer-reviewed artiklar för att bedöma trovärdigheten hos de källorna.

### **3.5 Operationalisering**

För att kunna undersöka teorin och hur den förhåller sig till verkligheten, måste det teoretiska ramverket operationaliseras, och omvandlas till indikatorer, för att således kunna mäta de teoretiska begrepp i ett praktiskt syfte. Enkäten återfinns i bilaga 1 men genomgång av varje enskild fråga återfinns i det här kapitlet.

Frågorna till enkäten är främst hämtade från Center for Self-Determination Theory, en ideell organisation som arbetar för att sprida användandet av Self-Determination Theory (u.å.). Organisationen har på deras hemsida flertal enkäter och mallar för undersökningar som genomförs med Self-Determination Theory som teoretiskt ramverk, och välkomnar användandet av dessa i akademiskt syfte. En av dessa enkäter, The Multidimensional Work Motivation Scale av Gagné et al (2015), är utarbetad av medarbetare på 13 universitet runt om i världen, och är ämnad för undersökning av organisationellt beteende utifrån det teoretiska ramverk Self-Determination Theory förser. Studien resulterade i 19 enkätfrågor, eller faktorer som författarna benämnde dem, som vidare kunde delas in i de fem olika motivationskategorier. Enligt Bryman & Bell (2017), är ett problem med enkäter att respondenter riskerar att tröttna på frågorna i det fallet att enkäter försöker svara på för många frågor, eller om frågorna upplevs som oviktiga av respondenterna. Det är med denna anledning endast två till tre frågor valts ut för att täcka upp de fem olika motivations kategorierna inom Self-Determination Theory. Fördelen enligt Bryman & Bell (2017) med att använda redan beprövade frågor är att det finns en viss försäkran om frågornas kvalité samt validitet och reliabilitet. I forskningssyfte nämner de även att det är en fördel att kunna jämföra studier både i framtiden men även tidigare studier, vilket gör det enklare när samma frågor används i flera studier.



Skalan som används för att besvara våra frågor är en fyrgradig-skala där respondenterna väljer ett alternativ utifrån deras erfarenheter och uppfattning. Vi har valt att använda en fyrgradig-skala för att kunna kategorisera våra svarsalternativ i två olika grupper. De två första svarsalternativen är följande: *Instämmer inte alls* och *instämmer i låg grad*. Genom att individer väljer någon av de två första alternativen kan vi gruppera dem som mindre eller inte alls motiverande faktorer. På vår skala har vi två svarsalternativ som lyder: *Instämmer i hög grad* och *Instämmer helt*. Genom att använda en fyrgradig-skala måste våra respondenter ta ställning till påståendena. De två sista svarsalternativen grupperas enligt motiverande faktorer. För att undvika svarsbortfall har vi även lagt till ett svarsalternativ som ger respondenten möjlighet att inte ta ställning till påståendet. Svarsalternativet lyder som följande: *Jag kan inte ta ställning*. Det här alternativet är utöver vår skala men används för att respondenterna ska ha möjligheten att svara på enkäten även om det finns vissa påståenden de väljer att inte ta ställning till.

### 3.5.1 Bakgrundsvariabler

Bakgrundsvariablerna som används har valts utifrån vårt syfte. Den viktigaste faktorn är ålder då generationer är vår utgångspunkt i vår analys. Vi har även valt arbetslivserfarenhet för att inte missa att variabeln utgör en betydande faktor kring motivation hos respondenterna. För att säkerställa att våra respondenter är inom ramen för vår valda bransch är frågan kring vad de studerar eller arbetar inom en viktig variabel. Syftet med de valda variablerna är att säkerställa att vårt empiriska material grundar sig på respondenter som studerar eller arbetar inom ekonomibranschen samt tillhör de generationer vi huvudsakligen studerar.

# Bakgrundsvariabel	Syfte
1 Hur gammal är du?	Dela upp respondenter i generationer
2 Hur lång arbetslivserfarenhet har du?	Inte utesluta faktorn att arbetslivserfarenhet har betydelse
3 Vilken inriktning studerar/arbetar du inom?	Tillhörighet av vald bransch

Tabell 1. Bakgrundsvariabler & deras syfte i undersökningen

### Bakgrundsvariabel 1

- Hur gammal är du?

Den här frågan är direkt kopplat till vårt syfte och generationer. Genom att respondenterna uppger sin ålder har vi möjlighet att kategorisera dem in i olika typer av generationer. Vi har valt följande svarsalternativ: *18-25 år, 26-44 år, 45-60 år & 60+ år*. Vårt huvudsakliga syfte är att kolla på Generation Z som representeras av åldern 18-25. Det är ett medvetet val att inte undersöka respondenter som är under 18 år, även om de tillhör Generation Z av orsaken till att deras arbetslivserfarenhet är låg och deras svar endast bygger på förväntningar i det fallet. Alternativet 26-44 utgör Generation Y och de är störst representerade på arbetsmarknaden idag. Alternativet 45-60 år är jämförelsegruppen som funnits på arbetsmarknaden under en längre tid och utgör Generation X i vår studie. Det sista alternativet, 60+ år, har vi valt att ha med för att minska svarsbortfall men vi kommer inte analysera resultatet från den här gruppen utan fokusera på studiens huvudsakliga generationer.

### Bakgrundsvariabel 2

- Hur lång arbetslivserfarenhet har du?

Förutom att jämföra generationer med fokus på ålder endast har vi valt att använda arbetslivserfarenhet som en bakgrundsvariabel. Det är för att vi inte kan utesluta att ålder är den drivande faktorn till olika val av motivationsfaktorer. Även om ålder och arbetslivserfarenhet är korrelerade till stor del så vill vi inte utesluta att arbetslivserfarenhet kan vara en drivande faktor till valen respondenten gör. För den yngre generationen mellan 18-25 år som responderar kan arbetslivserfarenheter skilja procentuellt i stor grad, och därav vill vi inte utesluta den faktorn. Följande svarsalternativ kan respondenten välja: *0-2 år, 3-5 år, 6-10 år, 11-20 år och Över 20 år*.

### Bakgrundsvariabel 3

- Vilken inriktning studerar/arbetar du inom?

Som avgränsning har vi valt att fokusera på ekonomibranschen. För att kunna jämföra inom samma bransch med både studerande och arbetande har vi valt denna bakgrundsvariabler. Då vi

inte önskar att få svar från personer som arbetar inom andra branscher kan vi med den här frågan sortera ut eventuella andra svar som inte passar vår studie och därmed inte ska analyseras. Respondenterna kan välja på följande svarsalternativ: *Redovisning*, *Revision*, *Annan yrkesinriktning*, *Studerar ekonomi* och *Studerar utanför ekonomi*. Genom de här svarsalternativen kan vi direkt sälla ut de som studerar utanför ekonomi samt arbetar inom annan yrkesinriktning. Genom inriktning på arbetsmarknaden vill vi även inte utesluta att typen av arbete kan påverka motivationsfaktorer. Det finns ett antagande om att revision är mindre självbestämmande och inriktningen redovisning är mer självbestämmande. De individer och företag vi valt att skicka enkäten till arbetar inom revision, redovisningsbyrå och konsult inom redovisning. Självbestämmande kan vi koppla till vår huvudteori SDT där självbestämmande är ett huvudbegrepp.

### **3.5.2 Urval av indikatorer**

Frågorna som ställs i enkätstudien är baserade på teorin *Self-Determination theory* utgår därför ifrån de olika kategorierna som förklaras under teoridelen i uppsatsen. I och med att enkätfrågorna är hämtade från en redan existerande enkät, har begreppen operationaliserats i ett tidigare stadium. Genom att använda sig existerande frågor, garanteras till viss del frågornas kvalitet, validitet och reliabilitet, och skapar också chans för ytterligare jämförelse med tidigare forskning (Bryman & Bell, 2017). Frågorna har däremot omformulerats där det funnits behov, för att bättre passa in i uppsatsens syfte och frågeställning. Då de hämtade frågorna har sitt ursprungsspråk i engelska har de blivit översatta till svenska för vår studie. Vidare är svarsalternativen utformade för att undersöka respondentens bild av hur de motiveras av situationen i frågan. Vår enkät är baserad på ställningstagande i form av påstående. Ett urval som vi gjort är att inte ställa frågor som direkt täcker kategorin *amotivation* då vi anser att låga svar genom hela enkäten indirekt visar på *amotivation*.

Nedan redovisas enkätfrågorna, tillsammans med en beskrivning av urvalet som genomförts vid utformning av enkäten, utifrån den motivationskategori inom *Self-Determination theory* som frågorna tillhör. Motivationskategorin integrated regulation innefattas inte av frågorna.

# Fråga (Jag anstränger mig mer...)	Kategori	Syfte
1 i mitt arbete om jag kan få eventuella bonusar	External regulation	Materialistiskt perspektiv
2 i mitt arbete om jag blir utvärderad på min pre	External regulation	Utvärdering
3 i mitt arbete om jag vet att andra kommer ta del	External regulation	Socialt perspektiv
4 när jag arbetar mot mina personliga mål.	Introjection regulation	Självförtroende & framtidsvision
5 för att inte bli besviken på min egna arbetsinsats	Introjection regulation	Undvikande
6 när arbetsuppgifterna är viktiga för mig	Identified regulation	Värderingar & personlig betydelse
7 när arbetet jag utför stämmer överens med mi	Identified regulation	Värderingar & personlig betydelse
8 om jag har roligt på jobbet.	Intrinsic motivation	Känslomässig värderingar
9 när mitt jobb är intressant	Intrinsic motivation	Känslomässig värderingar
# när mitt jobb är spännande	Intrinsic motivation	Känslomässig värderingar

Tabell 2. Enkätfrågor utifrån deras kategori och syfte

### Fråga 1 & 2

- Jag anstränger mig mer i mitt arbete om jag kan få eventuella bonusar eller provisioner.
- Jag anstränger mig mer i mitt arbete om jag blir utvärderad på min prestation.

De här två frågorna placerar sig inom kategorin external regulation inom SDT. Frågan är uppbyggnad har syfte till att fånga externa faktorerers påverkan på motivation. Mer specifikt är frågan på ett materialistiskt perspektiv där belöningen för att utföra ett arbete är i form av likvida medel eller en oundviklig utvärdering.

### Fråga 3

- Jag anstränger mig mer i mitt arbete om jag vet att andra kommer ta del av det.

Den tredje frågan är också inom external regulation och fokuserar på externa omständigheter. Till skillnad från frågorna innan har den här frågan ett socialt perspektiv istället för materialistiskt och med den skillnaden kan vi täcka in hela kategorin external regulation.

#### Fråga 4

- Jag anstränger mig mer när jag arbetar mot mina personliga mål.

För att täcka in kategorin *introjection regulation* har vi valt ut den här frågan som kopplar sig till individers självförtroende. Perspektivet på frågan är ställd utifrån individens framtidsvision.

#### Fråga 5

- Jag anstränger mig mer för att inte bli besviken på min egna arbetsinsats.

Som fråga fyra ingår även denna frågan i *introjection regulation*. Till skillnad från förra perspektivet ger den här frågan ett perspektiv på undvikande, vilket är en annan faktor som påverkar den externa motivationen.

#### Fråga 6 & 7

- Jag anstränger mig mer när arbetsuppgifterna är viktiga för mig.
- Jag anstränger mig mer när arbetet jag utför stämmer överens med mina personliga värderingar.

För att täcka in *identified regulation* är fokuset på de här två frågorna att omfatta personers värderingar och hjärtefrågor. Det här är fortfarande extern motivation men steget innan full intern motivation. De här frågorna undersöker om människor anser att de arbetar hårdare, om deras arbete har en personlig betydelse och samtidigt om företagets värderingar allierar med individens egna.

#### Fråga 8-10

- Jag anstränger mig mer om jag har roligt på jobbet.
- Jag anstränger mig mer när mitt jobb är intressant.
- Jag anstränger mig mer när mitt jobb är spännande.

För att täcka in inre motivation och i SDT kallat *intrinsic motivation* har vi valt att ställa tre frågor. De här tre frågorna är ställda ur olika perspektiv och anknyter till olika känslor och då fångas motivation av inre faktorer upp. De här tre påståendena är kategoriserade inom full inre motivation.

### 3.5.3 Generationer

Hur generationer klassificeras kan fastläggas utifrån flera olika aspekter - gemensamma födelseår, trender & upplevelser eller specifika händelser är några exempel på hur generationer kan klassificeras in i olika grupper (McCrinkle & Wolfinger, 2010). Karl Mannheim skriver i sin artikel "*Das Problem der Generationen*" från 1927 (återpublicerad 1952), att generationer är baserade på rytmen i mänsklig existens som härstammar från vårt begränsade livsspann. Vidare, skriver han även att åldersgrupperna gemensamt begränsas i vilka upplevelser de genomlever, vilket har följande effekt: "... *predisposing them for a certain characteristic mode of thought and experience...*" (Mannheim, 1952, p.291). En liknande utgångspunkt har utarbetats av William Strauss och Neil Howe (1991), vars huvudpunkt är att historiska händelser leder till återkommande generationella arketyper.

Mannheim, Strauss & Howe har gemensamt att de utgår ifrån att de generationerna växer upp och erfar gemensamma upplevelser & trender, vilket ses i de generationer och åldersgrupper som studien granskar. Generation X, som i studien operationaliseras till att syfta på de födda mellan 1965 och 1979, växte därmed upp i slutet av kalla kriget & hot om kärnvapenkrig (Twenge, 2023). De växte även upp under Sovjetunionens nedfall, aids-epidemin & ekonomin var under deras tonår skakig (Twenge et al, 2010) . Generation Y, operationaliserade till de födda mellan 1980 och 1996, och blev därmed mogna i samband med elfte september-attacken i New York, börja jobbade runt samma tidpunkt som finanskrisen 2007-2008 & den första generationen med tillgång till Internet under deras tonår & som unga vuxna (Dimock, 2019). Slutligen är Generation Z de födda mellan 1997-2012, som deras möjligen största gemensamma "upplevelse", att de därmed växt upp tillsammans med en hög teknisk utveckling, där sociala medier populariserats kraftigt och blivit en del av deras sociala liv. Generationen beskrivs också som den första digitala generationen (Dimock, 2019). Generationerna återspeglar därför större sociokulturella och historiska förändringar, som påverkat deras uppväxt och världssyn.

Vilka årtal som skiftet mellan generationerna sker, eller brytpunkten generationerna emellan, är en fråga som är omtvistad. Om utgångspunkten är Mannheim (1952) och Strauss & Howe (1991) gemensamma idéer om att det är gemensamma upplevelser som klassificerar generationer, blir de specifika åren inte av högsta vikt. För författarna har däremot valet att använda de valda generationerna och årtalen grundats på att studiens bör vara jämförbar med tidigare forskning, och kunna vidareutveckla den. Genom att använda generationer och brytpunkter som återfinns i andra studier, gör det att studien blir jämförbar och den kan återkoppla till tidigare forskning. I denna studien operationaliseras, som tidigare nämnts, Generation X & Y till 1965-1979 respektive 1980-1996, och Generation Z till de födda mellan 1997 och 2012.

Saxena (2024) använder följande årtal: Generation Y 1981-1996 och Generation Z 1997-2012. I en studie presenterad av Seifert et al (2023) beskriver de Generation Z som 25 år och under och då studien utfördes 2023, överensstämmer deras åldersklassificering med författarnas. Munger (2022) kategoriserar Generation X utifrån födelseåren 1965 och 1980, samt Generation Y (som i hans bok benämns Millennials) som födda mellan 1981 och 1996. McCrindle och Wolfinger (2009) klassificerar Generation X till födda mellan 1965 och 1979, Generation Y till födda mellan 1980 och 1994, och slutligen Generation Z som de födda mellan 1995 och 2009. Brytpunkterna för varje generation är med andra ord inte strikt definierade, utan de skiljer sig åt beroende på vilken källa som använts. Brytpunkterna som denna studien använder sig av har dock återanvänts i den tidigare forskningen, och har valts för att spegla en balans mellan de olika perspektiven och definitionerna som tidigare presenterats i kapitlet. Genom att välja dessa årtal hoppas studien ge en representativ bild av de olika källorna, och skapa en bred, inkluderande grund för framtida jämförelse och analys.

### 3.6 Analyismetod

Analysen genomfördes utifrån den huvudsakliga teorin Self-Determination Theory som är uppdelad i flera kategorier av olika motivationsfaktorer. Respondenternas svar på enkäten summerades och delades sedan utifrån deras generationer samt inriktning. Hur respondenternas svarat presenterat genom medelvärden, där “Instämmer inte alls” är 1, “Instämmer i låg grad” är 2, “Instämmer i hög grad” är 3 och “Instämmer helt” är 4. På så sätt visar ett högt medelvärde att påståendet i frågan är starkt motiverande för respondenterna, och ett lågt medelvärde att påståendet i frågan inte motiverar respondenterna i någon vidare utsträckning. Noll-alternativet, där respondenten inte kunnat ta ställning i frågan, har här exkluderats för att inte snedvrída resultatet, och redovisas enskilt.

För att kunna uttala oss om resultatet från enkätstudien utfördes chitvå-test för att se om det förekommer signifikanta skillnader mellan hur de olika generationerna och inriktningarna värderar de olika påståendena i frågorna. Signifikansnivån bestämdes till 5% vilket är den traditionella signifikansnivån och representerar sannolikheten att nollhypotes kan förkastas. Ett P-värde i chi-två-testerna under 0,05 innebär således att det finns statistisk signifikans gällande hur de olika generationerna motiveras.

Frågorna och deras svar delas sedan in i deras respektive motivationskategori för vidare diskussion. Genom att dela upp empirin per kategori kunde vi sammanställa hur respondenterna instämmer på frågorna, hur generationernas medelvärde på varje fråga ser ut och därefter jämföra resultatet. Med utgångspunkt i teorin jämförs sedan resultatet mellan de olika generationerna samt yrkesgrupperna, för att se om de stärker eller försvagar den tidigare forskning och hur den kan appliceras på redovisning och revisionsbranschen. Sammanställningen av slutsatserna utgick från studiens resultat och analys. Genom att kontrollera teorin, se samband samt jämföra gentemot tidigare forskning kunde slutsatser dras.



### 3.7 Reliabilitet & validitet

Reliabilitet har enligt Bryman & Bell (2017) tre olika innebörder, men kontentan är att det angår mätmetodens kvalitet och tillförlitlighet. De tre olika innebörderna, eller faktorerna, är stabilitet - konsekvent mättningsresultat över tid, intern reliabilitet - pålitligheten i skala över flera indikatorer, och interbedömarreliabilitet - kongruens i respondenternas tolkning av frågor.

Stabilitet är svår för denna studien att garantera då den utförs under tidsbegränsning, men *resultatet har däremot jämförts med tidigare forskning för att säkerställa att den inte skiljer sig åt alltför mycket*. Frågorna och svarsalternativen är utformade för att kunna jämföras med varandra och höja den interna reliabiliteten, som har en central vikt i studien. För att minska risken att respondenter misstolkar frågorna, har dessa omformulerats där det funnits behov, exempelvis frågor gällande självuppfyllelse och liknande termer, som kan uppfattas svårtolkade och diffusa. Vidare finns det även en risk att den insamlade empirin inte blir representativ för hela målpopulationen. Denna risk har dock försökt minimerats, enkäten har exempelvis skickats ut till flera olika företag som skiljer sig åt gällande företagsmognad, struktur och geografisk position. Arbetslivserfarenhet har också tagits i anspråk vid konstruktion av bakgrundsvariabler. Dock finns risken att studenterna till större del studerar vid Lunds universitet, då dessa varit lättast att nå ut till och därmed representerar majoriteten i undersökningens urval av studenter.

Validitet är ett annat viktigt begrepp som Bryman & Bell (2017) belyser, och syftar på sambandet mellan ens mått, och det man vill mäta. Eftersom studiens enkätfrågor till större del är hämtade från tidigare konstruerade frågor som skapats utifrån samma teori, liknande syfte och kvalitetsgranskas, anses frågorna ha hög validitet. Ett urval har även gjorts utifrån varje motivationskategori, för att säkerställa att enkätfrågorna har en god koppling till syftet. Avslutningsvis har frågorna även omformulerats vid behov, för att ha en bättre förbindelse med frågeställning och vår målgrupp.

### **3.8 Etiska frågeställningar**

Bryman & Bell (2017) lyfter upp flera olika etiska regler och principer som bör aktualiseras vid företagsekonomiska undersökningar, men lyfter 4 väsentliga områden som Diener & Crandall (1978 hänvisad i Bryman & Bell, 2017) formulerat: Skada för deltagarnas del och konfidentialitet, samtyckeskrav, intrång i privatliv & falska förespeglingar. Enkätstudien anses inte utgöra några men för dess respondenter, å andra sidan kan den ge tid för självreflektion och analys av deras egna motivation i yrkeslivet. Vidare är deltagande och svar på enkäten frivilligt, och skickats ut till publika mailadresser eller på digitala samlingsplatser. Information om studiens syfte, vad frågorna behandlar och vad deras svar kommer användas till, har också delgivits till respondenter innan de når enkätfrågorna. Motivation är däremot till stor del en fråga av privat karaktär, dock är enkäten anonym och respondenterna är sifferkodade, en individ kan inte av oss identifieras av deras svar. Svartalernativet "Kan ej ta ställning" återfinns även, vilket respondenter kan välja om de anser att frågan är för privat eller de av någon annan anledning inte vill, eller kan, svara på den.

Datahantering har behandlats med konfidentialitet för respondenterna i åtanke. Personlig information såsom vilka företag och personer som kontaktas per mail eller på annat sätt, är endast tillgänglig för författarna digitalt, och även dataskyddat med tvåfaktorsautentisering.

## 4. Resultat

I kapitlet empiri redovisas resultatet från vår enkätstudie. Kapitlets inleds med det demografiska resultatet från studien, där respondenternas indelning i generation, yrkesinriktning och arbetslivserfarenhet redovisas i form av tabeller. Det demografiska resultatet följs upp av respondenternas svar på enkätfrågorna, indelat i vilken motivationskategori frågorna hör till. Till varje redovisat svar återfinns kommentarer av resultatet.

### 4.1 Demografiskt resultat

Enkäten var tillgänglig för att besvaras under perioden 2023-11-30 till 2023-12-12 och resulterade i totalt 179 inskickade svar av 1 080 utskickade enkäter, en svarsfrekvens på drygt 17%. Utifrån en överblick av respondenterna ser vi att 45% av svarande tillhör Generation Y (26-44 år), 26% utgjordes av Generation Z (18-25 år) och 22% utgjordes av Generation X (45-60 år). Vi har även fått 11 svar från personer som är äldre än 60 år men de svaren kommer inte att redovisas nedan då de inte är en del av målgruppen.

Aldersgrupp	Antal	Antal i procent
Gen Z	47	26%
Gen Y	81	45%
Gen X	40	22%
60+	11	6%
Total	179	100%

Tabell 3. Frekvenstabell över respondenter utifrån generation.

Utifrån vilken inriktning respondenterna arbetar eller studerar inom visar resultatet att 34% arbetar inom redovisning, 45% arbetar inom revision och 2% inom annan yrkesinriktning. Gällande studerande har endast ekonomistudenter svarat, och utgör 15% av enkätens respondenter.

Inriktning	Antal	Andel i procent
Redovisning	59	35%
Revision	78	46%
Annan yrkesinriktning	4	2%
Studerar inom ekonomi	27	16%
Studerar utanför ekonomi	0	0%
Totalt	168	100%

Tabell 4. Frekvenstabell över respondenter utifrån inriktning

De respondenter som svarat att de arbetar inom en annan yrkesinriktning har hädanefter sorterats ut, för att inte leda till övertäckningsfel.

Efter uteslutandet av de respondenter som inte omfattas av målgruppen har en tabell över respondenternas arbetslivserfarenhet skapats där fördelningen mellan deras grupper är tämligen jämn. 21% av de svarande är nyutkomna på arbetsmarknaden med 0-2 års arbetslivserfarenhet, 16% har arbetat i 3-5 år, 19% i 6-10 år, 17% i 11-20 år och slutligen 27% som arbetat i över 20 år.

Arbetslivserfarenhet	Antal	Andel i procent
0-2 år	37	23%
3-5 år	28	17%
6-10 år	34	21%
11-20 år	29	18%
20+ år	36	22%
<b>Totalt</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

Tabell 5. Frekvenstabell över respondenter utifrån arbetslivserfarenhet

## 4.2 Överblick över svarsutfall

För att läsaren ska få en bättre förståelse av resultatet presenteras samtliga frågor som använts i enkäten här igen. Följande kapitel är indelade utifrån enkätfrågornas motivationskategorier.

# Fråga (Jag anstränger mig mer...)	Kategori	Syfte
1 i mitt arbete om jag kan få eventuella bonusar	External regulation	Materialistiskt perspektiv
2 i mitt arbete om jag blir utvärderad på min pre	External regulation	Utvärdering
3 i mitt arbete om jag vet att andra kommer ta d	External regulation	Socialt perspektiv
4 när jag arbetar mot mina personliga mål.	Introjection regulation	Självförtroende & framtidsvision
5 för att inte bli besviken på min egna arbetsinsa	Introjection regulation	Undvikande
6 när arbetsuppgifterna är viktiga för mig	Identified regulation	Värderingar & personlig betydelse
7 när arbetet jag utför stämmer överens med mi	Identified regulation	Värderingar & personlig betydelse
8 om jag har roligt på jobbet.	Intrinsic motivation	Känslomässig värderingar
9 när mitt jobb är intressant	Intrinsic motivation	Känslomässig värderingar
# när mitt jobb är spännande	Intrinsic motivation	Känslomässig värderingar

Tabell 6. Enkätfrågor utifrån deras kategori och syfte

I diagrammet nedan presenteras resultatet av enkätundersökningen och visar hur samtliga respondenter har svarat på de tio frågorna kopplade till motivation, indelade i deras respektive generationer. Resultatet är presenterat genom svarens medelvärde, ett högt medelvärde visar att

påståendet i frågan är starkt motiverande för respondenterna, och ett lågt medelvärde att påståendet i frågan inte motiverar respondenterna i någon vidare utsträckning.

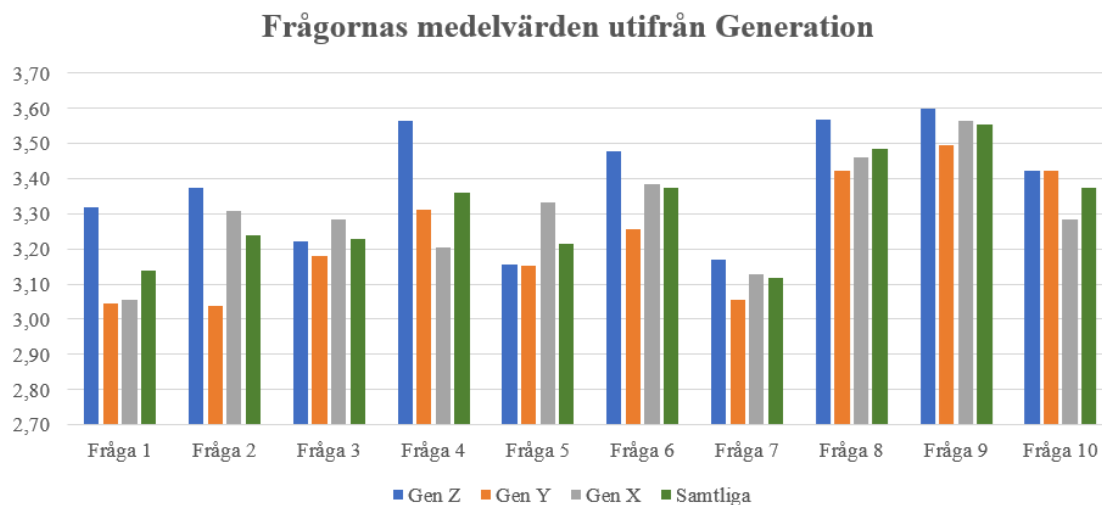


Diagram 1. Medelvärde för varje fråga, uppdelat utifrån generation

Medelvärdet för samtliga frågor är tämligen högt, resultatet visar en genomgående tendens där majoriteten av respondenterna “Instämmer i hög grad” eller “Instämmer helt” på samtliga påståenden. Medelvärdet för samtliga frågor ligger mellan 3 och 4 vilket visar att respondenterna överlag instämmer med samtliga påståenden och att ingen påstående är demotiverande.

Generation X har genomgående ett starkt medelvärde, dock har de inte svarat högst på någon av frågorna. Generation Y har en liten mer blandad profil, med någon fråga där de har ett högt medelvärde gentemot Generation X (se fråga 4 & fråga 10) och någon fråga som för dem är mindre motiverande (se fråga 2 & 5). Generation Z däremot har högst medelvärde på samtliga frågor (bortsett från fråga 5), om man kollar på specifikt på fråga 4 skiljer sig deras medelvärde markant från snittet.

Motivationskategoriernas medelvärde utifrån Generation

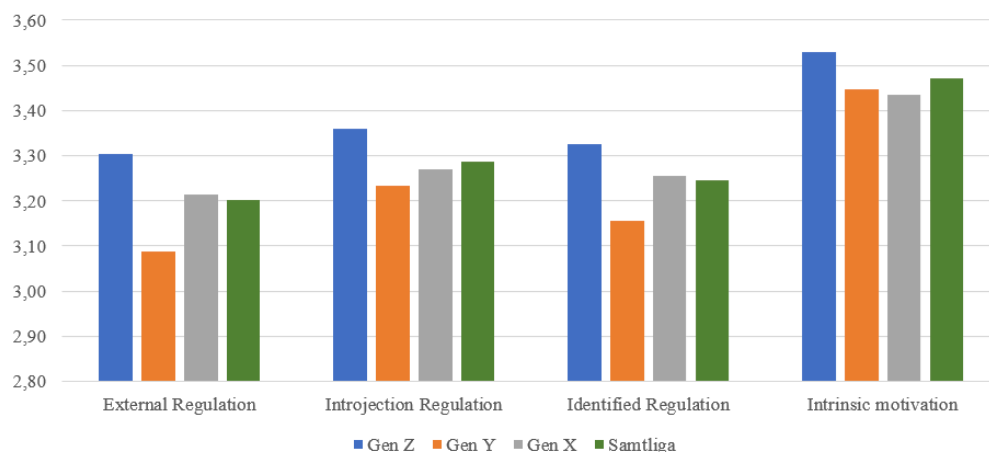


Diagram 2. Medelvärde för varje motivationskategori, uppdelat utifrån generation

För att jämföra hur de olika generationerna motiveras, har frågorna i diagrammet ovan delats in i deras motivationskategori, se tabell 3 för vilka frågor som berör vilken kategori.

Resultatet visar att *intrinsic regulation* är den motivationskategori som har högst medelvärde över samtliga generationer och därför kan ses som mest motiverande oavsett åldersgrupp.

Därefter motiveras respondenterna näst högst av *introjection regulation*, följt av *identified regulation* och till sist *external regulation* - det är dock värt att notera att medelvärdet av kategorierna endast skiljer sig hårfint mellan dessa tre.

Resultatet från enkätstudien testades för statistisk signifikans genom chi-två-test för att undersöka sambandet mellan frågorna och generationernas medelvärde. Resultatet från testen presenteras här till höger, och visar för respektive fråga chi-2-värdet, frihetsgraderna och signifikansvärdet för de tvåsidiga testen.

Fråga	$\chi^2$	Fg	P-värde
Fråga 1	14,46	12,00	0,272
Fråga 2	16,22	12,00	0,181
Fråga 3	6,56	12,00	0,885
Fråga 4	19,21	12,00	0,084
Fråga 5	9,54	12,00	0,656
Fråga 6	6,66	12,00	0,879
Fråga 7	10,54	12,00	0,569
Fråga 8	10,43	12,00	0,578
Fråga 9	8,05	12,00	0,781
Fråga 10	8,44	12,00	0,750

Tabell 7. Tabell över resultatet av chitvåfördelning utifrån generation

För samtliga frågor var P-värdet högre än för signifikansnivån på 0,05 (5%) vilket innebär att det inte finns någon statistisk signifikans för de undersökta frågorna och generationerna. Den frågan som kom närmast att vara statistiskt signifikant var fråga 4, som hade ett P-värde på 0,08.

Kan inte ta Samtliga	Generation			Inriktning		
	Gen Z	Gen Y	Gen X	Redovisning	Revision	Ekonomistuderande
Fråga 1	10%	11%	13%	5%	14%	15%
Fråga 2	3%	7%	3%	0%	2%	11%
Fråga 3	1%	2%	1%	0%	2%	4%
Fråga 4	1%	0%	3%	0%	2%	0%
Fråga 5	1%	2%	1%	0%	2%	4%
Fråga 6	1%	0%	1%	0%	1%	0%
Fråga 7	6%	11%	6%	0%	6%	15%
Fråga 8	2%	4%	1%	0%	1%	7%
Fråga 9	2%	2%	3%	0%	2%	4%
Fråga 10	2%	2%	4%	0%	2%	4%

Tabell 8. Andel av respondenter som inte kunnat ta ställning uppdelat utifrån generation & inriktning

Tabellen ovan redogör för vilka frågor som respondenterna svarat att de inte kan ta ställning, redovisat som andel av sin inriktning. Exempelvis har 10% av samtliga svarat att de inte kan ta ställning på första frågan, ifall de anstränger sig mer ifall de kan få eventuella bonusar eller provision. Överlag har respondenterna tagit ställning i samtliga påståenden - fråga 1 & 7 är de påståenden där flest inte kunnat ta ställning. Generation Z och Generation Y hade svårast att ta ställning i fråga 1, vilket delvis kan förklaras av deras inriktning - Generation Z är ekonomistuderande som saknar erfarenhet i frågan. Fråga 7 behandlar respondentens personliga värderingar, vilket kan uppfattas som en abstrakt fråga och därmed svårtolkad.

Trots att chitvåfördelningen visar att det inte finns statistisk signifikans i resultatet för generationerna, kommer vi i kommande delkapitel att redovisa de olika tendenser som kan utrönas i hur de olika generationerna motiveras av varje kategori, utifrån deras medelvärden i varje fråga. Även hur de olika inriktningarna svarat, klargörs.

### 4.3 External Regulation

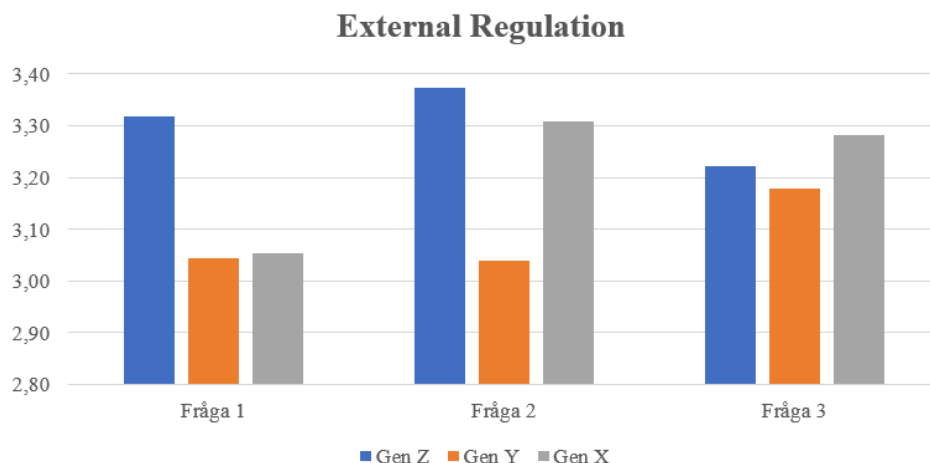


Diagram 3. Medelvärde för frågor inom *External Regulation*, uppdelat utifrån generation

I frågorna som tillhör *external regulation* ingår ett materialistiskt perspektiv, ett socialt perspektiv och om man blir utvärderad på sin prestation. Materialistiskt perspektiv innebär här till vilken grad man motiveras av materiella ting, i detta fall innebär det exempelvis bonusar eller provisioner. Medan ett socialt perspektiv har andra människor i åtanke då frågan handlar om man anstränger sig mer om man vet att andra människor kommer ta del av ens arbete. I diagrammet ovan ser man att för fråga 1 och 2 som var kopplade till materialistiskt perspektiv och utvärdering av prestation har Generation Z det största medelvärdet. För fråga 3 som är kopplad till socialt perspektiv har Generation X det största medelvärdet. Däremot skiljer det inte särskilt mycket åt mellan medelvärdena för Generation Z och Generation X på fråga 2 och 3, i jämförelse med utfallet för fråga 1. Ur enkätsvaren kan man se tendenser av att Generation Z anstränger sig mer i sitt arbete om man kan få eventuella bonusar eller provisioner i jämförelse med Generation Y och Generation X. Tendenserna illustreras av att Generation Z har ett högre medelvärde på frågan. Dessutom är medelvärdet högre för Generation Z och Generation X än Generation Y i frågan som handlar om man anstränger sig mer om prestationen utvärderas. På



fråga tre är tendenserna inte lika tydliga, men det framgår att Generation X i högre grad motiveras av det sociala perspektivet än Generation Z och Generation Y.

#### 4.4 Introjected Regulation

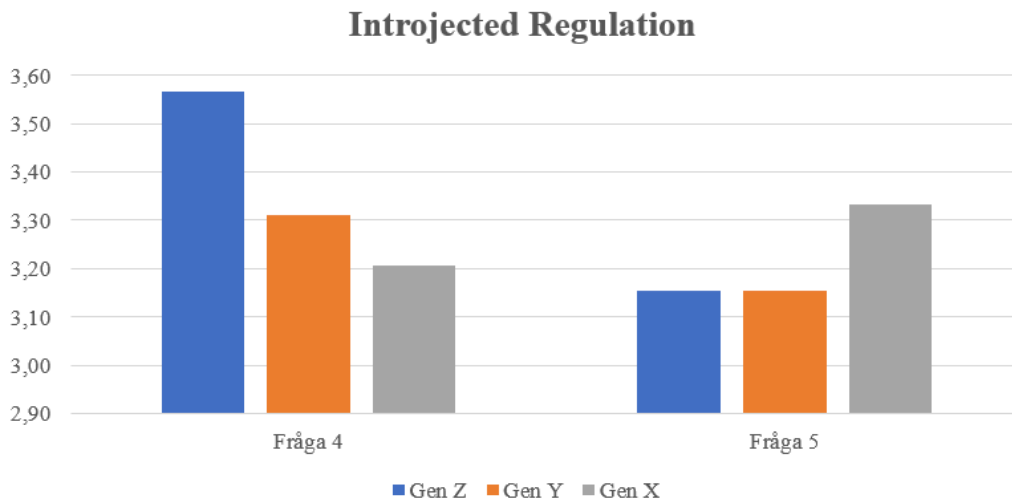


Diagram 4. Medelvärde för frågor inom *Introjected Regulation*, uppdelat utifrån generation

Fråga 4 och fråga 5 har fokus på *introjected regulation* som behandlar självförtroende, framtidsvision och undvikande. I diagrammet ovanför är fråga 4 kopplad till självförtroende och framtidsvision och frågan som besvaras är om man anstränger sig mer i sitt arbete om man arbetar mot personliga mål. Enligt enkätsvaren finns det tendenser som pekar på att Generation Z anstränger sig mer än Generation Y som i sin tur anstränger sig mer än Generation X om man arbetar mot personliga mål. Fråga 5 handlar om undvikande och frågan som respondenten svarat på är om man anstränger sig mer för att inte bli besviken på sin egen arbetsinsats. I diagrammet ovan kan man se att medelvärdet är högre för Generation X än Generation Z och Generation Y. Detta innebär att respondenter från Generation X anser att de anstränger sig mer för att undvika att känna besvikenhet än Generation Z och Generation Y.

## 4.5 Identified Regulation

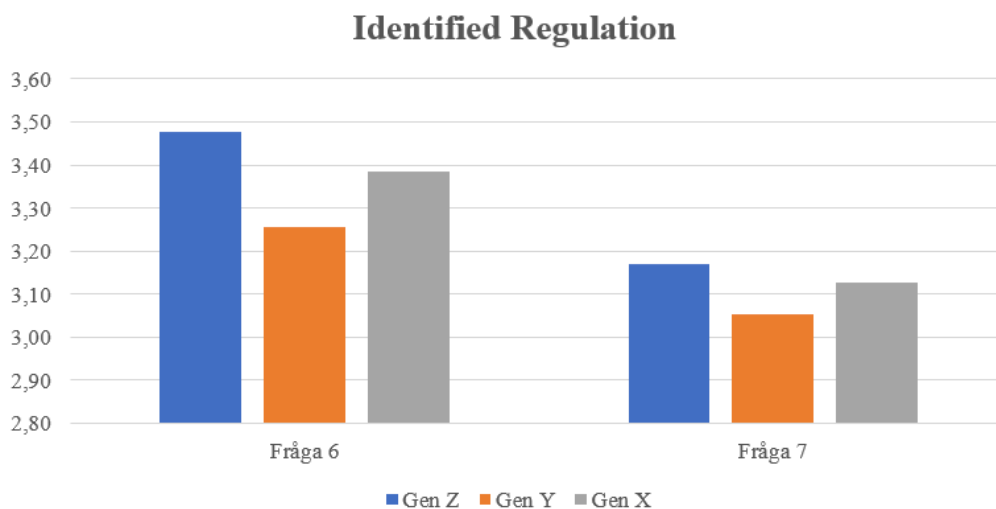


Diagram 5. Medelvärde för frågor inom *Identified Regulation*, uppdelat utifrån generation

*Identified regulation* behandlar, som tidigare nämnt, om en persons arbete har personlig betydelse för den och vilka värderingar som personen har. Fråga 6 frågar om respondenten anstränger sig mer om arbetsuppgifterna är viktiga för dem, och återigen är Generation Z de som har högst medelvärde på frågan vilket antyder att åldersgruppen motiveras mer än de andra generationerna när arbetsuppgiften är viktig för dem. Generation Y har det lägsta medelvärdet i frågan och därmed finns det en tendens som antyder att en personlig betydelse i deras arbetsuppgifter för dem inte är lika viktiga som för de andra generationerna. Generation X placerar sig lite drygt mitt emellan de andra generationerna.

Fråga 7 är av mer abstrakt karaktär, och behandlar ens personliga värderingar och vilken påverkan den har på ens ansträngning i arbetsuppgifter. Utifrån generation är utfallet här detsamma som för fråga 6, dock är medelvärdet lägre för samtliga åldersgrupper och de uppvisar mindre variation.

## 4.6 Intrinsic Regulation

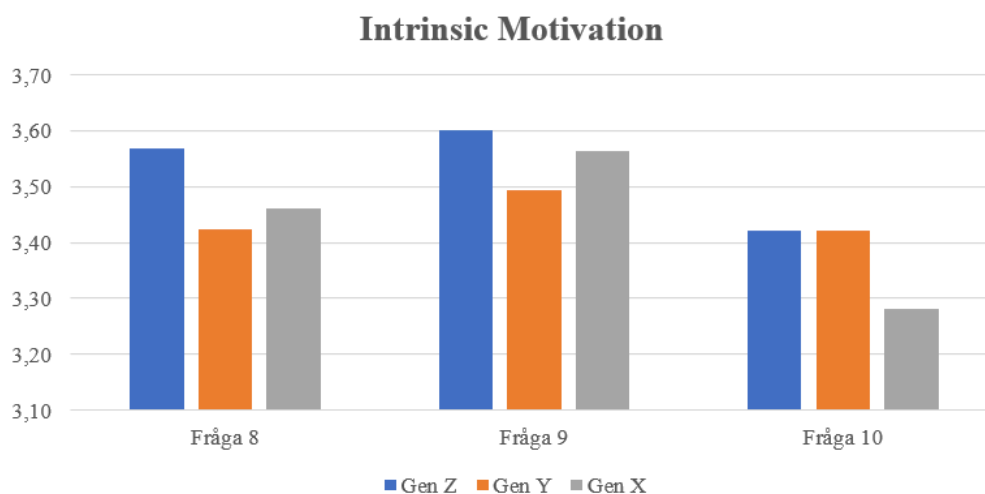


Diagram 6. Medelvärde för frågor inom Intrinsic Motivation, uppdelat utifrån generation

*Intrinsic motivation* är fokuset i fråga 8, 9 och 10 och här är syftet att ta fram hur man motiveras av olika känslomässiga värderingar. I fråga 8 svarar de deltagande på om de anstränger sig mer om de har roligt på jobbet. För fråga 8 ser man att Generation Z har ett högre medelvärde än de andra generationerna. Frågan kretsar kring om man anstränger sig mer i arbetet om man samtidigt har roligt. Fråga 9 försöker utreda om man anstränger sig mer i arbetet om jobbet upplevs som intressant. Skillnaden i medelvärde mellan Generation Z och Generation X är minimal. Generation Y hade det lägsta medelvärdet av de tre generationerna. I fråga 10 undersöker man om respondenterna anstränger sig när de tycker att jobbet är intressant. Generation Z och Generation Y uppvisar inga skillnader i medelvärde i hur mycket de anstränger sig baserat på detta medan Generation X har ett lägre medelvärde än de två andra generationerna.

## 4.7 Yrkesinriktning

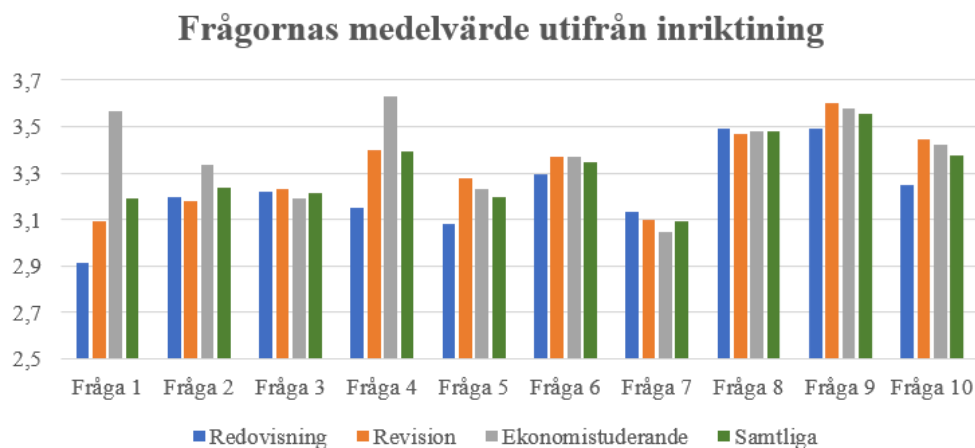


Diagram 7. Medelvärde för varje fråga, uppdelat utifrån generation

I diagrammet ovan presenteras resultatet av enkätundersökningen utifrån vilken inriktning respondenterna har. På flera sätt fortsätter trenderna ifrån när vi utgick ifrån vilken generation respondenterna tillhör - medelvärdet för samtliga frågor är högt och respondenterna instämmer överlag med påståendena och inget påstående är demotiverande. Vi kan dock här se att utfallet för fråga 1 och fråga 4 skiljer sig från de andra frågorna. Dessa frågor visar en mycket större variation mellan inriktningarna. Ekonomistuderande har ett medelvärde som tydligt är större än motsvarande medelvärde för de andra inriktningarna. Därmed kan man här avläsa att det finns en tendens som visar att de anstränger sig betydligt mer än de andra inriktningarna, om de arbetar mot sina personliga mål eller om det lönar sig i monetära belöningar. I de övriga frågorna har de olika inriktningarna svarat relativt liknande, dock visar ekonomistudenter och revisorer ett mer likartat resultat än de inom redovisning. Nedan presenteras frågorna utifrån deras motivationskategori.

## Motivationskategoriernas medelvärde utifrån inriktning

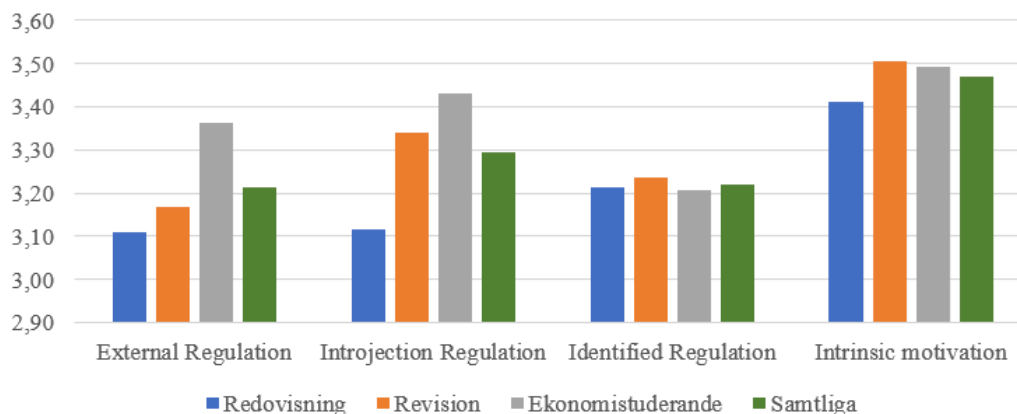


Diagram 8. Medelvärde för varje motivationskategori, uppdelat utifrån inriktning

Som tidigare nämnt är trenden överlag snarlik den som utgår från generationer - intrinsic motivation är den motivationskategori som leder respondenterna att anstränga sig mer i sina arbetsuppgifter. Resultatet visar återigen att det finns tendenser som indikerar att ekonomistuderande i högre grad drivs av *external regulation* än de andra inriktningarna, även om *intrinsic motivation* och *introjection regulation* också leder dem till att anstränga sig mer. De inom redovisning har svarat att *introjection regulation* motiverar de mycket mindre än de andra inriktningarna, på drygt samma nivå som *external regulation*.

Chi-två-fördelningstest utfördes även för att utvärdera samband mellan frågorna och inriktningarnas medelvärde. Även där visar de flesta frågorna att statistisk signifikans saknas för de flesta frågorna. Emellertid visade fråga 1 ett P-värde på 0,011, vilket är mindre än 0,05 och tyder på en signifikant skillnad i den specifika frågan.

Fråga	$\chi^2$	Fg	P-värde
Fråga 1	25,96	12,00	0,011
Fråga 2	13,00	12,00	0,369
Fråga 3	6,55	12,00	0,886
Fråga 4	13,02	12,00	0,368
Fråga 5	11,12	12,00	0,519
Fråga 6	4,16	12,00	0,980
Fråga 7	9,51	12,00	0,659
Fråga 8	13,78	12,00	0,315
Fråga 9	10,24	12,00	0,595
Fråga 10	8,81	12,00	0,719

Tabell 9. Tabell över resultatet av chitvåfördelning utifrån inriktning

## 5. Analys

---

I kapitlet *Analys* analyseras resultatet som presenteras. Analysen utgår ifrån motivationskategorierna som presenterats tidigare, innan en sammanfattning läggs fram. Därefter görs en analys av vilken påverkan resultatet kan ha på styrning.

---

### 5.1 External regulation

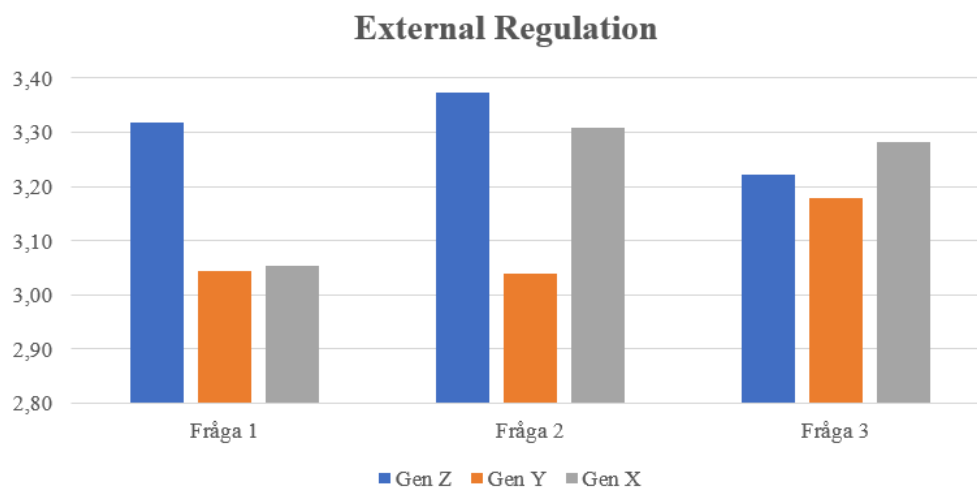


Diagram 9. Medelvärde för frågor inom *External Regulation*, uppdelat utifrån generation

De tre första frågorna är kopplade till *external regulation*, vilket speglar den mest extrema formen av extern motivation. Den första frågan var direkt kopplad till finansiell belöning och Generation Z visar ett högre medelvärde än de andra generationerna. Det kan bero på ålder och att många av de svarande är studenter eller inte kommit ut på arbetsmarknaden än. Det är välkänt att studenter har en lägre inkomst i form av CSN, vilket kan vara en orsak till att man till högre grad drivs av pengar. Resultatet stämmer även överens med resultatet från Bińczycki, Łukasiński och Doroci (2023). Det är möjligt att det finns en större motivationskraft i monetär belöning för den yngre befolkningen då de idag därmed lever på en lägre inkomst än de andra generationernas

och saknar den möjligheten de har till konsumtion - de har helt enkelt annorlunda ekonomiska förutsättningar. Fråga ett var även den frågan där flest personer valde att inte ta ställning och därmed tillhör kategorin svarsbortfall. En orsak till det kan vara att respondenterna inte arbetar på provision eller inte har möjligheten till bonus hos deras arbetsgivare idag och därför inte kan ta ställning till om de anstränger sig mer i arbetet om de får finansiell ersättning utöver lön. Denna förklaring skär sig dock mot varför Generation Z har högst medelvärde,

Utifrån fråga två ser vi att den yngsta och äldsta generationen anser att de motiveras i högre grad än Generation Y när det kommer till utvärdering av sin prestation. En förklaring till varför Generation Z i större utsträckning blir motiverad av utvärdering, är att de till större del än de andra generationerna fortfarande utbildar sig och därmed utsätts för löpande utvärdering genom examinationer. Deras resultat på examinationerna har även en påverkan på deras framtida möjligheter i arbetslivet, och vilka förutsättningar de har ute på arbetsmarknaden - högre betyg skapar chanser för bättre jobb.

Utifrån resultatet på fråga tre ser man att samtliga generationer som undersöks i studien har rätt likartade medelvärden. Frågan kretsade kring om man kommer anstränga sig mer i sitt arbete ifall man vet att någon annan kommer att ta del av det. Resultatet kan möjligtvis förklaras av att människor är sociala. Därför kan det finnas ett behov av att passa in med omgivningen och därför upplever man att det finns en viss vikt vid att andra människor tar del av ens arbete. Genom alla tre frågor som innefattar *external regulation* ser vi att Generation Y har ett lägre medelvärde än de två andra generationerna. Det finns inga direkta skillnader mellan generationerna utifrån fråga tre som innefattar ett mer socialt perspektiv av *external regulation*. Tidigare forskning visar att Gen Z är mer motiverad av externa faktorer än Generation X Bińczycki, Łukasiński och Dorocki (2023). Utifrån våra respondenternas svar kan vi inte dra den slutsatsen men ser liknande tendenser speciellt i frågan kring finansiell ersättning för utfört arbete.

## 5.2 Introjected regulation

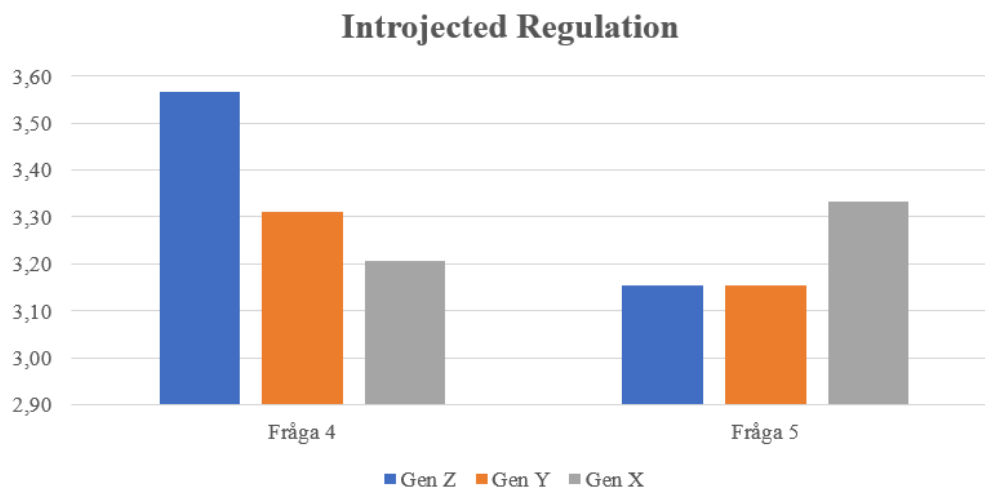


Diagram 10. Medelvärde för frågor inom *Introjected Regulation*, uppdelat utifrån generation

*Introjected regulation* baserar sig på självförtroende, framtida mål och undvikande känsla av besvikenhet på sig själv. Utifrån fråga fyra finns det tendenser som implicerar att Generation Z att de motiveras till högre grad av egna mål än de andra generationerna, dock anser de inte i lika hög grad att undvikandet av att bli besviken och inte nå målet har samma motivation påverkan. Detta stämmer överens med Bińczycki, Łukasiński och Dorocki (2023) slutsats, där de finner att karriärutveckling är en stor motivationsfaktor för generationen. En annan anledning till varför Generation Z, i större utsträckning än de andra generationerna motiveras av att arbeta mot sina personliga mål, kan vara lik den som för utvärderingar - de utbildas fortfarande. Utbildningen kan antas vara deras största personliga mål för tillfället, och deras prestationer i skolarbetet motiveras direkt av hur deras framtidsvision ser ut och vilka ambitioner de har. Exempelvis måste den tentamen som en ekonomistuderande inom Generation Z har om två veckor klaras av, för att de ska kunna ta sin examen och uppfylla sitt personliga mål. De andra generationerna kan därför ha svårt att ta till sig ifall deras arbete är på en väg emot deras personliga mål, exempelvis



kan det vara för en redovisningskonsult att urskilja hur bokförandet av en reskontra är att arbeta mot hens ambitioner. Deras personliga mål kan också ha mer diffusa villkor, hur ska man exempelvis få den där befordran eller ett mer attraktivt anställningserbjudande?

I fråga 5 visar Generation X att de i lite högre grad än de andra generationerna, motiveras av att undvika besvikelse men samtidigt inte är lika benägna att motiveras av personliga målsättningar. Pearce & Lemay (2023) visade att Generation X är mer självständiga, vilket kan vara en förklaring till deras förhållandevis högre motiverande av frågan. Deras självständighet kan göra att de i större utsträckning är självkritiska, och därmed upplever att de anstränger sig mer för att inte bli besvikna på sig själva.

Utifrån svaren är det svårt att tyda om *introjected regulation* som motivationskategori skiljer sig mellan generationerna, svaren är motsägelsefulla då både fråga fyra och fem mäter samma kategori men medelvärdet skiljer sig till stor del.

## 5.3 Identified Regulation

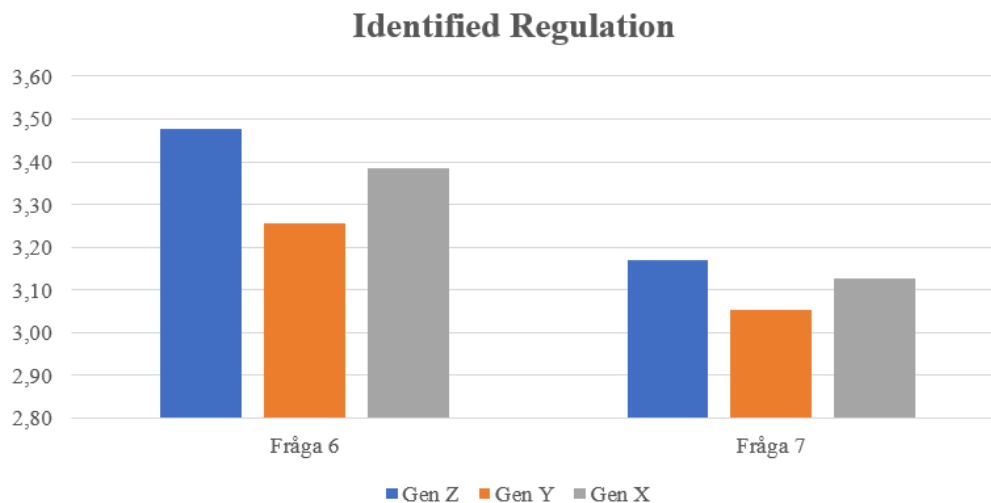


Diagram 11. Medelvärde för frågor inom *Identified Regulation*, uppdelat utifrån generation

Inom kategorin identified regulation ser vi att det skiljer sig mycket i medelvärde på fråga sex, som belyser motivationen av att arbetsuppgifterna är viktiga för en och fråga sju, när arbetet man utför överensstämmer med sina personliga värderingar. Fördelning mellan hur generationerna svarat ser däremot relativt liknande ut. Utifrån SDT är *identified regulation* på väg mot inre motivation och enligt teorin är det en stark kategori för motivationsfaktorer. Dock motsäger det resultatet vi fått utifrån vår undersökning eftersom det innefattar det lägsta medelvärdet genom studien, fråga 7. Generation Z är den åldersgrupp som svarat högst medelvärde på påståendet och värderar denna motivationsfaktorn högre av de andra generationerna, men strax därefter kommer Generation X och sist Generation Y. Det kan utläsas tendenser att Generation Z värderar *identified regulation* högst och Generation Y lägst. Som tidigare nämnt säger Stein Opsahl (u.å.) att Generation Z utmärker sig i värderingsfrågor och att de beskrivs vara kritiska. Resultatet av *identified regulation* korrelerar med den tidigare forskningen då Generation Z har det högsta medelvärdet inom den motivationskategorin som mäter just personliga värderingar, samt att de anstränger sig mer när arbetsuppgifterna är viktiga för dem.

Återigen kan det låga medelvärdet på fråga sju möjligen förklaras av att den är abstrakt och lämnar utrymme för egen tolkning för respondenterna, det kan därför vara svårt att mäta vilken effekt som påståendet har på ens motivation och ansträngning i arbetsuppgifter. Målpopulationen kan också ha som effekt att den blir svårsmädd, resultatet kan tolkas som att det är svårt för de inriktningar vi undersöker att hitta arbeten som stämmer överens med deras personliga värderingar - eller att de inte finner utlopp för dem i sitt arbete. Det kan därför, i enlighet med Baard et al:s forskning (2004), möjligtvis se annorlunda ut om man undersöker andra yrkesinriktningar och branscher, exempelvis filantropi, sjukvården och branscher som är mer direkt allmännyttiga. Deras inriktning mot att tjäna de som råkat illa ut eller behöver hjälp, kan ge dessa individer ett enklare sätt att ha ett utlopp för deras personliga värderingar.

## 5.4 Intrinsic Motivation

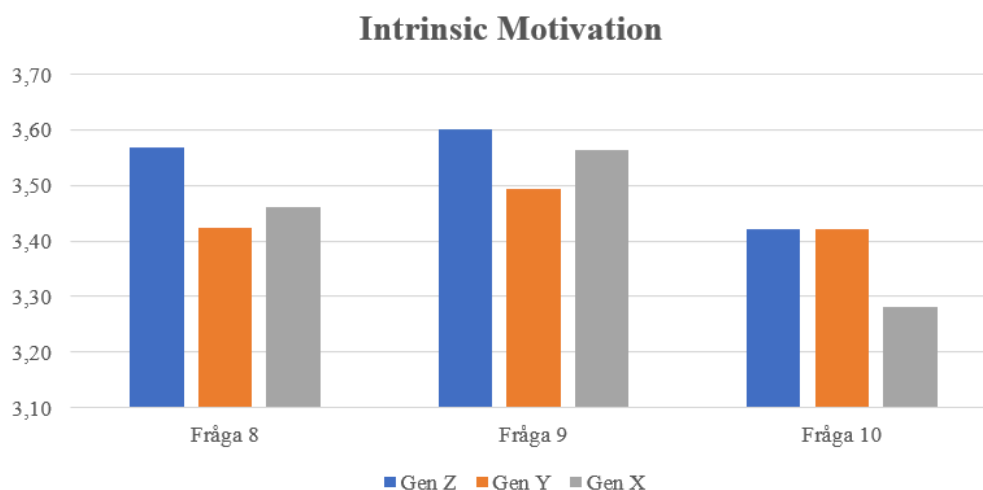


Diagram 12. Medelvärde för frågor inom Intrinsic Motivation, uppdelat utifrån generation

Utifrån Self-Determination Theory är intrinsic motivation den mest långsiktiga motivationen som kan uppnås. Utifrån svaren på vår enkät kan vi utläsa att de här tre frågorna som innefattas i

kategorin har det högsta medelvärdet vilket bekräftar den tidigare forskningen och teorin om att inre motivation är den viktigaste för de anställda. Jämförelse mellan generationerna visar att Generation Z har det högsta medelvärdet i alla frågor och därmed finns det en tendens som indikerar att de värderar att ha roligt på jobbet, och uppskattar att det är intressant - mer än alla andra generationer. Utfallet kan delvis ha sin förklaring av digitaliseringen och effekten av den på Generation Z. Till skillnad från de andra generationerna har den yngre åldersgruppen växt upp med mobiltelefoner, sociala medier och on demand-underhållning. I högre grad kan de därför ha vant sig vid att enkelt få underhållning. Detta stämmer överens med Poláková & Klimová (2019) forskning som säger att denna underhållning haft som effekt att deras koncentrationsförmåga försämrats. Att utföra arbetsuppgifter som för dem inte är särskilt roliga eller intressanta kan därför upplevas som ännu mindre motiverande än vad de gör för de andra generationerna.

Generation X låga medelvärde visar att det finns en tendens som indikerar att generationen inte värderar spänning på jobb i lika hög utsträckning som de andra generationerna. En orsak bakom det kan vara ålder i sig. Som tidigare nämnt värderar Generation X en balans mellan yrkesliv och privatliv i större utsträckning vilket kan tolkas som stabilitet i livet mer än spänning i yrkeslivet (Weerarathne et al., 2022). Däremot är det Generation Y som värderar fråga åtta och nio lägst, även om deras resultat på fråga 10 är snarlik Generation Z:s.

Det finns tendenser som indikerar att Generation X uppskattar roliga och intressanta arbetsuppgifter mer än Generation Y. Detta kan möjligtvis förklaras av att generationen varit i arbetslivet en längre tid. De kan därför ha haft chans att prova på flera olika roller och uppgifter än Generation Y, och därför har lättare att finna en större uppskattning för intressanta uppgifter. Generation Y har, som nämnts i inledningen, även visat tecken på stora ambitioner, vilket kan ha lett till att de prioriterar framgångar i sin karriär framför att ha kul på jobbet.

## 5.6 Sammanfattning av motivationskategorierna

Analysen visar att samtliga generationer tenderar att värdera de olika motivationskategorierna i samma rangordning, även om det finns skillnader i medelvärde i hur stor grad de motiveras av dem. Det är dock värt att notera att statistisk signifikans saknas för hur de olika generationerna svarade på frågorna, utifrån resultaten från enkätstudien kan endast tendenser utläsas.

Motivationskategori	Gen Z	Gen Y	Gen X	Samtliga
External Regulation	3,30	3,09	3,21	3,20
Introjection Regulation	3,36	3,23	3,27	3,29
Identified Regulation	3,32	3,16	3,26	3,25
Intrinsic motivation	3,53	3,45	3,44	3,47

Tabell 8. Medelvärde för varje motivationskategori uppdelat utifrån generation

*Intrinsic motivation* är, som tidigare sagt, den motivationskategori som upplevs som mest motiverande av alla respondenterna i studien (medelvärde på 3,47), följt av Introjection Regulation (3,29). Därefter rankar respondenterna Identified Motivation som tredje mest motiverande kategori (3,25), och i enlighet med tidigare forskning, hamnar External Regulation som minst motiverande (3,20). Medelvärdena för External, Identified och Introjection Regulation är däremot relativt nära varandra, med viss variation mellan de olika generationernas medelvärde. Rangordningen efterföljs även av samtliga generationer, vilket tyder på att generationerna inte prioriterar kategorierna på olika sätt. Skillnaderna i medelvärde i hur generationerna motiveras inom kategorierna är dock synlig, exempelvis har Generation Z ett medelvärde på 3,30 i External Regulation, medans Generation Y svarat 3,09 - detta tyder på att det kan finnas tendenser som innebär att motivation genom finansiella ersättningar och utvärdering på prestation är ett mer effektivt sätt att motivera Generation Z än Generation Y. Det är också värt att notera att ingen motivationskategori hamnar under 3,0 i medelvärde, vilket innebär att majoriteten av respondenter svarat att de antagligen "Instämmer i hög grad" eller "Instämmer helt" med påståendena i samtliga frågorna - ingen av kategorierna är demotiverande.

Trots att det saknas statistisk signifikans för hur generationerna svarade, visade dock de olika inriktningarna på statistisk signifikans i fråga 1: “Jag anstränger mig mer i mitt arbete om jag kan få eventuella bonusar eller provisioner.”. Resultatet visar att ekonomistudenter instämmer med påståendet i högre grad än övriga inriktningar. Orsaken kan bland annat vara, som tidigare nämnt, lever på en lägre inkomst än arbetstagare och har annorlunda ekonomiska förutsättningar. Ekonomistudenter och anställda inom revision svarar också i högre grad än redovisare att de inte kan ta ställning i frågan, vilket kan drivas av att ekonomistuderande inte tidigare haft anställning där bonusar och provision använts, eller att revisionsmedarbetare inte arbetar efter provision.

Svarsalternativ	Ekonomistudenter	Revision	Redovisning
Kan inte ta ställning	15%	14%	5%
Instämmer inte alls	4%	6%	3%
Instämmer i låg grad	0%	11%	30%
Instämmer i hög grad	26%	38%	34%
Instämmer helt	56%	31%	28%
Antal svar	100%	100%	100%

Tabell 10. Tabell över svarsresultatet för fråga 1 utifrån inriktning i %

## 5.6 Styrning

Utifrån resultaten som presenterats finns det ingen större skillnader mellan generationernas motivationsfaktorer utan resultatet kan endast utläsa tendenser hos de olika generationerna. Medelvärden visar att respondenter instämmer med frågornas påståenden och ingen av frågorna anses vara demotiverande. Dock analyserar vi mer djupgående kring vilka faktorer som har störst inverkan på de anställda. Då det inte återfinns några signifikanta skillnader mellan generationerna kan detta vara till fördel för arbetsgivare och ledare inom organisationer då generationer motiveras av liknande faktorer. Med den informationen behöver inte karaktärsdragen av styrningssystem vara anpassade till olika generationer utan ett sätt att styra kan passa de allra flesta arbetstagarna. Det som sticker ut är ju hos ekonomistudenter där finansiell ersättning värderas högt som motivationsfaktor till skillnad från de som är aktiva på

arbetsmarknaden. Finansiell ersättning i form av bonus eller provision kan vara en kortsiktig lösning för att motivera ekonomistuderande och Generation Z när de kliver in på arbetsmarknaden. Utifrån resultatet är den motivationsfaktorn inte lika högt värderad långsiktigt om man jämför med respondenterna som varit på arbetsmarknaden en längre tid. Personliga mål och framtidsvision är en motivationsfaktor som värderas högt hos Generation Z och ekonomistuderande men även högt hos de som arbetar inom revision. Det är även en viktig variabel att ta hänsyn till när arbetsgivare utformar styrsystem och arbetar med att påverka de anställda. Personliga mål kan vara inom eller utanför organisationen men att sätta upp personliga mål tillsammans med varje anställd inom organisationen påverkar enligt resultatet motivationen mycket positivt.

*Intrinsic motivation* inom SDT som kategoriseras av de tre sista frågorna i enkäten har fått det högsta genomsnittliga medelvärdet av alla kategorier. Respondenterna benämner att jobbet som spännande, roligt och intressant är de viktigaste faktorerna för hög motivation. De bakomliggande variablerna för *intrinsic motivation* är rätten till självbestämmande, behovet av kompetens och relaterbarhet. För att uppnå att de anställda känner rätten till självbestämmande blir möjliggörande styrning *enabling control* aktuell inom styrsystem, vilket korrelerar med Hauwaert et al (2022) tidigare studie. Karaktärsdragen för möjliggörande styrning återfinns som tidigare nämnt inom *intrinsic motivation* vilket är den inre och långsiktiga motivationen hos anställda.

Vårt antagande var att de som arbetar med revision har mindre självbestämmande inom sina arbetsuppgifter samt är mer kontrollerande av lagar och regler vilket visar på mer karaktärsdrag av tvingande styrning *coercive control*. Utifrån resultatet värderar de som arbetar inom revision undvikandet av besvikenhet högst och även intressanta samt spännande arbetsuppgifter. Undvikandet av att vara besviken kan kopplas till *coercive control* då riktlinjerna är fasta och det finns tydliga rutiner att följa, vilket kan vara en orsak till att undvikandet av att gå utom de ramarna väger tyngre hos revisorerna. Dock ska det påpekas att *intrinsic motivation* är den mest

motiverande faktorn hos även revisorer och som tidigare skrivit är det kategorin som är allierad med möjliggörande styrning, *enabling control*.

Sammanfattningsvis så ser vi att oavsett generation eller yrkesinriktning finns det ett tydligt mönster där medelvärdet är högre på de sista tre frågorna som tillhör intrinsic motivation. Det allierar med den tidigare forskningen som påvisar att möjliggörande styrning är mer motiverande än tvingande Santos & Beuren (2022). Det kan dock inte bortses ifrån att det till viss del krävs en tvingande styrning på grund av lagar och regler inom yrkesgrupper men att man som ledande inom organisationen fokuserar på att implementera karaktärsdragen i möjliggörande styrning. Möjliggörande styrning och budskapet i Self Determination Theory stärker även varandra för karaktärsdragen i möjliggörande styrning anses motivera de anställda till större del än tvingande styrning.

Alla frågor som ställts visar sig ha en positiv effekt på motivation hos människor. Men som arbetsgivare kan man tillgodose en högre kortsiktig motivation hos Generation Z genom finansiell ersättning. Vi ser även att Generation Z motiveras i större utsträckning av personliga mål vilket även kan implementeras i styrningen hos arbetsgivaren genom utvecklingssamtal och diskussion om målsättning på individuell nivå.



## 6. Slutsats

---

*I kapitlet redovisas slutsatserna av undersökningen. Syftet upprepas och frågeställningen besvaras med det bearbetade resultatet, i samverkan med tidigare forskning. Slutsatsen utgår ifrån motivationskategorierna innan styrning redogörs.*

---

Syftet i uppsatsen var att undersöka om det finns skillnader mellan hur generation Z och de äldre generationen X & Y motiveras av interna och externa faktorer inom svenska redovisning & revisionsbolag samt ekonomistuderande. Studien kunde enbart visa upp statistisk signifikans i fråga 1 för de olika yrkesinriktningarna, gällande eventuella bonusar och monetär belöning.

Efter analys av resultatet kan man utröna vissa tendenser i hur de olika generationerna motiveras. I *external regulation* visar generationerna olika grader av motivation, den svenska Generation Z visar att de motiveras i större grad än de andra åldersgrupperna av motivationskategorin vilket överensstämmer med slutsatserna från Bińczycki, Łukasiński och Dorocki (2023). För frågor som gäller finansiell ersättning och utvärdering av sin prestation, har de svarat att i en markant högre utsträckning motiveras av det, än Generation X & Y. Ifall man anstränger sig mer om man vet om att andra kommer ta del av det, finns det inga skillnader mellan generationerna. I *Introjected Regulation* finner vi återigen tendenser mellan generationerna, Generation Z är mer motiverade av deras personliga mål vilket kan orsakas av att de i stor del fortfarande studerar. Generation X drivs dock i större utsträckning av de andra generationerna av att slippa bli besvikna på sig själv. Gällande *identified Regulation* finns det likt de övriga kategorierna vissa tendenser mellan generationerna. Generation Z är mer motiverad av sina personliga mål jämfört med andra generationer, vilket delvis kan förklaras av deras fokus på utbildning och framtida karriärmål. Överlag är frågan om arbetet överensstämmer med deras personliga värderingar som motiverar respondenterna minst, vilket kan förklaras av att det är svårt att få utlopp för deras värderingar i arbetet de utför. Gällande *intrinsic motivation* värderar Generation Z denna kategori

och att ha roliga samt intressanta arbetsuppgifter högre än de andra generationer. Detta kan möjligtvis förklaras av att Generation Z vuxit upp med större tillgång till underhållning, medan Generation X föredrar stabilitet samtidigt som Generation Y med deras större ambitioner prioriterar framgång i deras karriär. Resultaten stämmer även överens med den tidigare forskningen av Van Den Broeck (2021), *intrinsic motivation* är ännu mer motiverande än *identified regulation*.

En fördel för arbetsgivare som studien visade på var att alla generationer generellt motiverades av samma faktorer då studien visar att alla generationer rangordnar motivationskategorierna likadant och att det inte finns en signifikant skillnad. Det kan vara fördelaktigt då styrningen inte behöver utformas på olika sätt för att motivera flera olika generationer. Dock finns det vissa tendenser som går att utläsa från resultatet och tidigare forskning som bör tas i hänsyn. Generation Z som är på väg in eller precis har kommit in på arbetsmarknaden sticker ut på frågorna som innefattar monetär ersättning och personliga mål. Det är två motivationsfaktorer som kan användas av arbetsgivare för att motivera den yngre generationen på arbetsplatsen, eller vid nyanställning. Resultatet från enkätstudien visar att *intrinsic motivation* som kännetecknas av självbestämmande har högt medelvärde hos alla generationer som undersökts. Den motivationskategorin överensstämmer med möjliggörande styrning. Karaktärsdragen av möjliggörande styrning visar sig vara mest motiverande hos alla generationer och den slutsatsen stämmer överens med tidigare forskning om styrning. Sammanfattningsvis kan arbetsgivare motivera sina anställda i högre utsträckning om de implementerar möjliggörande styrning i större utsträckning än tvingande styrning.

Studien visar att oavsett generation så har de motivationsfaktorer som uppmätts haft en positiv effekt på motivationen hos respondenterna. Det finns tendenser att Generation Z till högre grad av extern motivation än de äldre generationerna, vilket allierar med den tidigare forskningen som gjorts. Praktiskt taget visar vår studie att implementeringen av en möjliggörande styrning gynnar de anställdas motivation oberoende till vilken generation de tillhör, vilket även överensstämmer

med den tidigare forskningen. Utifrån dagens arbetsaktiva och ekonomistuderanter ser vi liknande tendenser som Generation Z, ekonomistuderande värderar finansiella belöningar som motivationsfaktor högre än de som är aktiva på arbetsmarknaden idag. Både hos ekonomistuderande och Generation Z är motivationen av personliga mål högre värderat än hos de övriga grupperna. För arbetsgivare inom revision och redovisning som är på väg att anställa eller anställer personer inom Generation Z, kan det vara effektivt att erbjuda monetära ersättningar, utvecklingssamtal och klara målsättningar för att öka deras arbetsansträngning och motivation.

## **6.2 Vidare forskning**

För vidare forskning inom ämnet motivation hade man kunnat utföra djupintervjuer på olika generationer för att få mer fördjupade svar kring vad som motiverar dem. På så sätt hade man kunnat analysera vilka bakgrundsvariabler som påverkar motivationen och jämföra argumenten för deras prioriteringar av motivationsfaktorer. Eftersom vår studie inte uppnådde statistisk signifikans gällande åldersgrupp finns det utrymme för framtida forskning att använda ett större urval eller annan målgrupp för att uppnå statistisk signifikans. Det finns även utrymme att definiera frågorna från enkätstudien på andra vis för att tydliggöra exempel samt skapa mindre utrymme för egen tolkning och eventuellt få en bredare variation i svaren. För framtida studier kan det även vara intressant att göra om undersökningen framåt i tiden när generationerna är äldre för att se om respondenterna ändrar sin uppfattning med ålder eller karaktärsdragen som presenteras är unikt för den specifika generationen. En annan väg man skulle kunna gå om man väljer att forska vidare inom ämnet är att använda sig av andra teorier än de som använts i det här arbetet. Med andra teorier skulle man eventuellt få ett annat perspektiv på motivationsfaktorer hos generationerna. Ett exempel på en annan teori som skulle kunna användas istället är Herzbergs tvåfaktorteori.

## 7. Metodreflektion

---

*Det här kapitlet innefattar kritik och reflektion av metoden som används vid studien. Det innefattar även förslag på andra metoder som kan användas för framtida forskning*

---

Utifrån frågeställningens syfte och frågeställning, har metoden utformats för att kunna granska en större population och i försök att vara generaliserande. Däremot hade studien kunnat utföras med en kvalitativ ansats, där intervjuer utförts med exempelvis studerande, och anställda på redovisning & revisionsbyråer. En sådan ansats hade skapat möjligheter för en djupare analys av motivationsfaktorer och varför individer motiveras som de gör. Till skillnad från exempelvis strukturerade eller kvalitativa intervjuer, är sådana djupgående frågor svåra att besvara med enkätstudier, man saknar förmågan att ställa följd eller sonderande frågor och relevant tilläggsinformation kan inte lika lätt samlas in. En djupare analys ligger dock inte i studiens intresse, då undersökningen menar att se om det finns några skillnader mellan målgrupperna - inte varför. Dock är det en möjlig frågeställning för framtida forskning, om det kan utrönas finna skillnader mellan de olika generationerna, vilket i sig är en intressant, eventuell företeelse. Studien hade även kunnat utformas som en metastudie utifrån tidigare forskning genom att undersöka och jämföra. Men till vår vetskap saknades liknande studier som rör den svenska arbetsmarknaden vilket hade gjort det svårt för oss att dra slutsatser kring den geografiska avgränsningen.

Hur generationerna delats in kan också diskuteras. Det finns flera olika sätt att dela in generationer och vilket som är korrekt är svårt att bedöma. Författarna har här utgått ifrån Karl Mannheims tankesätt och den litteraturen som följer hans spår. Delvis har detta utförts för att delar av den tidigare forskning kategoriserar generationer utifrån hans tankesätt, men även för att det ter sig mest naturligt för författarna. En annan utgångspunkt hade varit att utgå ifrån Strauss-Howes generations teori som också tas upp i operationaliseringskapitlet.

## 8. Källhänvisning

- Adler, P.S. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, vol 41, no. 1, pp.61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>.
- Baard, P.P., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2004). ‘Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and Well-being in two work settings’. *Journal of Applied Social Psychology*, vol 34, no. 10, pp. 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, vol. 8, no. 3, pp.90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.
- Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023) ‘Determinants of motivation to work in terms of Industry 4.0—the gen Z perspective’. *Sustainability*, vol. 15, no. 15, p.12069. <https://doi.org/10.3390/su151512069>
- Braf, E. (2020). Vad motiverar oss?, <https://www.motivation.se/innehall/vad-motiverar-oss/> [Hämtad 7 November 2023]
- Brooke, P.P. (1986). ‘Beyond the steers and Rhodes model of employee attendance’. *The Academy of Management Review*, vol. 11, no. 2, p.345. <https://doi.org/10.2307/258465>.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3rd edn. Stockholm: Liber.
- Center for Self-Determination Theory. (u.å.). Our Purpose – [selfdeterminationtheory.org](https://selfdeterminationtheory.org), <https://selfdeterminationtheory.org/our-purpose/> [Hämtad 17 november]

Clark, K. R. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiologic Technology*; Mar/Apr2017, Vol. 88, no 4, pp. 379-398

Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins, <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> [Hämtad 24 Januari 2024]

Enqvist, E. & Öberg, I. (2023). Generation Z - revisionsbranschens fall eller framtid?, <https://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:1761704/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad: 26 November 2023]

FAR. (u.å.). Redovisningsstandarder, <https://www.faronline.se/revision/redovisningsstandarder/> [Hämtad: 24 Januari 2024]

Fenwick, T., & Hall, R. (2006). Skills in the Knowledge Economy: Changing meanings in changing conditions. *Journal of Industrial Relations*, vol. 48, no. 5, pp.571-574, <https://doi.org/10.1177/0022185606070936>

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). 'Self-determination theory and work motivation'. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 4, pp.331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A.K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S.T., Halvari, H., Indiyastuti, D.L., Johnson, P.A., Molstad, M.H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A.H., Roussel, P., Wang, Z. & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 24, no. 2, pp.178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2013.877892>.

Groen, B.A.C., Kloosterman, H. & Van Triest, S.(2023). Under which circumstances are enabling control and control extensiveness related to employee performance?. *Management Accounting Research*, p.100831. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100831>.

Groen, B.A.C., Wouters, M.J.F. & Wilderom, C.P.M. (2012). Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*, vol. 23, no. 2, pp.120–141.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.01.001>.

Grolnick, W.S. & Ryan, R.M. (1987). ‘Autonomy in children’s learning: An experimental and individual difference investigation.’. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52 no. 5, pp.890–898. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.890>

Inglehart, R. & Norris, P. (2019). *Cultural Backlash*, Cambridge university press

Jordan, S. & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 37 no. 8, pp.544–564.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>

Konjunktursinstitutet (2019). Befolkningen och arbetskraften växer långsammare framöver, <https://www.konj.se/download/18.2cf3cdae16b4c36163c7944e/1560925255252/Befolkningen%20och%20arbetskraften%20v%C3%A4xer%20l%C3%A5ngsammare.pdf> [Hämtad: 25 November 2023]

Mahmoud, A.B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W.D. & Grigoriou, N. (2020). ‘We aren’t your reincarnation!’ workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, vol 41, no. 1, pp.193–209. <https://doi.org/10.1108/ijm-09-2019-0448>.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. *Routledge*, pp. 276-322

Masood, H., Karakowsky, L. & Podolsky, M. (2022). Detached but not deviant: the impact of career expectations and job crafting on the dysfunctional effects of amotivation. *Journal of Management Development*, vol. 41, no. 4, pp.240–256.  
<https://doi.org/10.1108/jmd-10-2021-0284>

McCrindle, M. & Wolfinger, E. (2010). Generations defined. *Ethos*, vol. 18, no. 1, pp. 8-13

Munger, K. (2022). *Generation Gap: Why the Baby Boomers Still Dominate American Politics and Culture*, New York: Columbia University Press

Pearce LeMay, C. (2022). *Millennials and conflict in the workplace*, Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781003246824>

Poláková, P., & Klímová, B. (2019). Mobile Technology and Generation Z in the English Language Classroom – A Preliminary Study. *Education Sciences*, vol. 9, no. 3, p.203.  
<https://doi.org/10.3390/educsci9030203>

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, vol. 55, no. 1, pp. 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a self-determination Theory perspective: Definitions, theory, practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*, vol. 61, no. 1, pp.1–11. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>



Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *The Guilford Press*.

<https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

Salleh, M.S., Zahari, M.S.A, Said, M.S.N. & Ali, O.R.S. (2016). The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. vol. 6, pp.139-143

dos Santos, V. & Beuren, I.M. (2022). How enabling and coercive control systems influence individuals' behaviors? Analysis under the lens of construal level theory. *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 19, no. 5. <https://doi.org/10.1108/jaoc-02-2022-0026>

Saxena, A. (2024). Mentoring at work: a talent development tool for Gen Y and Gen Z. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 38 No. 1, pp. 23-26. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2023-0079>

Schrot, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?, *California Management Review*, vol. 61, no. 3, pp. 5-18

Seifert, C.F., Van Ness, R.K., Eddy, E.R., Buff, C. & D'Abate, C.P. (2023). Generational Work Ethic Differences: From Baby Boomers to Gen Z. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 35, no. 4, p.401-422

Statistiska Centralbyrån. (2023). Sysselsättningen fortsätter att öka fjärde kvartalet 2022, <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/befolkningens-arbetsmarknadsstatus/pong/statistiknyhet/befolkningens-arbetsmarknadsstatus-bas-kvartal-4-2022/> [Hämtad 25 december 2023]

Stein Opsahl (u.å.), Gen Z, <https://www.knowit.se/perspektiv/gen-z/> [Hämtad 13 November 2023]

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, Michigan: Morrow

Svensk handel, Så kan handeln möta Generation Z,  
<https://www.svenskhandel.se/nyheter/nyhet/sa-kan-handeln-mota-generation-z>  
[Hämtad 13 November 2023]

Twenge, M.J., Campbell, M.S., Hoffman, J.B. & Lance, E.C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, Vol. 36, no. 5, pp.1117-1142  
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Twenge, M.J. (2023). *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future*, New York: Simon & Schuster

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, vol. 11, no. 3, pp. 240-273, <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>

Van der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2021). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, vol 55  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>

Weeraratne, R.S., Walpola, M.D.C.P., Piyasiri, A.D.W.D., Jayamal, I.A.U.M., Wijenayaka, T.H.P.C. & Pathirana, G.Y. (2022). 'Leave or remain': intentions of Gen X and Y employees. *Quality & Quantity*, vol. 57, pp.2249–2268, <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01456-z>

Winblad, Per. (2011). Motivation - den viktigaste framgångsfaktorn, <https://www.motivation.se/innehall/motivation-den-viktigaste-framgangsfaktorn/> [Hämtad 5 Januari 2024]

## **Bilaga 1 - Enkätfrågor med svarsalternativ**

1. Hur gammal är du?

- 18-25 år
- 26-44 år
- 45-60 år
- 60+ år

2. Hur lång arbetslivserfarenhet har du?

- 0-2 år
- 3-5 år
- 6-10 år
- 11-20 år
- Över 20 år

3. Vilken inriktning arbetar/studerar du inom?

- Redovisning
- Revision
- Annan yrkesinriktning

- Studerar ekonomi
- Studerar utanför ekonomi

4. Jag anstränger mig mer i mitt arbete om jag kan få eventuella bonusar eller provisioner..

- 1 - Instämmer inte alls
- 2 - Instämmer i låg grad
- 3 - Instämmer i hög grad
- 4 - Instämmer helt
- Jag kan inte ta ställning

5. Jag anstränger mig mer i mitt arbete om jag blir utvärderad på min prestation.

- 1 - Instämmer inte alls
- 2 - Instämmer i låg grad
- 3 - Instämmer i hög grad
- 4 - Instämmer helt
- Jag kan inte ta ställning

6. Jag anstränger mig mer i mitt arbete om jag vet att andra kommer ta del av det.

- 1 - Instämmer inte alls
- 2 - Instämmer i låg grad
- 3 - Instämmer i hög grad
- 4 - Instämmer helt
- Jag kan inte ta ställning

7. Jag anstränger mig mer när jag arbetar mot mina personliga mål.

- 1 - Instämmer inte alls

- 2 - Instämmer i låg grad
- 3 - Instämmer i hög grad
- 3 - Instämmer helt
- Jag kan inte ta ställning

8. Jag anstränger mig mer för att inte bli besviken på min egna arbetsinsats.

- 1 - Instämmer inte alls
- 2 - Instämmer i låg grad
- 3 - Instämmer i hög grad
- 4 - Instämmer helt
- Jag kan inte ta ställning

9. Jag anstränger mig mer när arbetsuppgifterna är viktiga för mig.

- 1 - Instämmer inte alls
- 2 - Instämmer i låg grad
- 3 - Instämmer i hög grad
- 4 - Instämmer helt
- Jag kan inte ta ställning

10. Jag anstränger mig mer när arbetet jag utför stämmer överens med mina personliga värderingar.

- 1 - Instämmer inte alls
- 2 - Instämmer i låg grad
- 3 - Instämmer i hög grad
- 4 - Instämmer helt
- Jag kan inte ta ställning

11. Jag anstränger mig mer om jag har roligt på jobbet.

- 1 - Instämmer inte alls
- 2 - Instämmer i låg grad
- 3 - Instämmer i hög grad
- 4 - Instämmer helt
- Jag kan inte ta ställning

12. Jag anstränger mig mer när mitt jobb är intressant.

- 1 - Instämmer inte alls
- 2 - Instämmer i låg grad
- 3 - Instämmer i hög grad
- 4 - Instämmer helt
- Jag kan inte ta ställning

13. Jag anstränger mig mer när mitt jobb är spännande.

- 1 - Instämmer inte alls
- 2 - Instämmer i låg grad
- 3 - Instämmer i hög grad
- 4 - Instämmer helt
- Jag kan inte ta ställning