HÖGSKOLAN
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbetshälsovetenskap och psykologi

Två generationer – ett arbetsliv
En kvantitativ studie om arbetsmotivation hos Generation X och Z utifrån Self-Determination Theory

Filip Hed & Ida Sandin

2025

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet
Examensarbete i psykologi med inriktning personal och arbetsliv

Handledare: Mårten Eriksson
Bedömande lärare Niklas Halin
Examinator: Niklas Halin

Abstract

The purpose of this study was to examine whether work motivation differs between Generation X and Generation Z, using Self-Determination Theory (SDT) as a theoretical framework. A quantitative approach was applied, with data collected through a web-based survey based on the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS). The responses were analyzed using a two-way mixed ANOVA. The results revealed significant main effects for both motivation type and generation. Generation Z reported higher levels of extrinsic motivation compared to Generation X, while Generation X showed slightly higher intrinsic motivation. Overall, Generation Z exhibited higher levels of work motivation. The findings suggest that generational affiliation plays a role in the type of motivation experienced in the workplace.

Keywords: *work motivation, generational differences, Self-determination Theory, Weims, Generation*

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att undersöka om arbetsmotivation skiljde sig åt mellan Generation X och Generation Z, med SDT (Self-Determination Theory). För att besvara forskningsfrågorna användes en webbaserad enkät utformad utifrån Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), där de insamlade svaren analyserades med en tvåvägs mixad ANOVA. Analysen visade en signifikant huvudeffekt av motivationstyp, vilket tyder på att deltagarnas nivåer av inre respektive yttre motivation skilde sig signifikant åt. Analysen visade en signifikant huvudeffekt av generation, där Generation Z skattade yttre motivation signifikant högre än Generation X, medan Generation X endast uppvisade en marginell ökning i inre motivation. Vidare framkom en signifikant huvudeffekt av generation där Generation Z totalt sett uppvisade högre motivation än Generation X. Resultaten tyder på att generationstillhörighet har viss betydelse för vilken typ av motivation som upplevs i arbetslivet.

Nyckelord: *arbetsmotivation, generationsskillnader, självbestämmandeteorin, WEIMS, Generation*

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Mårten Eriksson på Högskolan i Gävle som har stöttat oss och kommit med konstruktiva råd och feedback genom hela forsknings- och skrivandeprocessen. Vi vill också rikta ett stort tack till alla deltagare som medverkat i studien. Ert deltagande har varit avgörande för att uppsatsen skulle kunna genomföras. Avslutningsvis vill vi tacka varandra för ett gott samarbete under arbetets gång.

Arbetsmotivation är en central fråga i dagens arbetsliv. Organisationers kapacitet att attrahera och behålla och engagerade medarbetare är i hög grad knuten till deras förståelse för vad som motiverar medarbetare. I en tid av snabb teknologisk utveckling, globalisering och skiftande värderingar ställs allt högre krav på arbetsgivare att anpassa sin arbetsmiljö och sitt ledarskap efter medarbetarnas behov och arbetsmotivationsfaktorer (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Ämnet arbetsmotivation blir särskilt relevant mot bakgrund i det generationsskiftet som är på väg att ske på arbetsmarknaden, där Generation Z i allt större utsträckning träder in och förväntas bli en betydande del av arbetskraften inom de närmaste åren. Samtidigt är flera generationer aktiva på arbetsmarknaden, vilket skapar nya dynamiker (Mahmoud et al, 2021).

De två generationer som står i fokus i denna studie är Generation X (individer födda 1965–1980) och Generation Z (individer födda 1995–2012) (Appelbaum et al., 2022). Dessa generationer skiljer sig åt vad gäller uppväxtvillkor, samhällsförändringar och teknologisk exponering, vilket kan ha format deras attityder till arbete, karriär och arbetsmotivation (Appelbaum et al., 2022; Schroth, 2019).
I takt med att Generation Z tar plats på arbetsmarknaden, samtidigt som Generation X närmar sig pensionsåldern, ställs nya krav på hur organisationer förstår och möter olika gruppers motivation och förväntningar (Lyons et al., 2014)

Pinder (2008, s.42) definierar arbetsmotivation som "en uppsättning energigivande krafter som har sitt ursprung både inom individen och i dennes omgivning, vilket initierar arbetsrelaterade beteenden". Även om arbetsmotivation i viss utsträckning är individuell, finns det enligt forskning indikationer på att individer från samma generation ofta delar liknande drivkrafter (Parry & Urwin, 2011). För att förstå vad som påverkar arbetsmotivationen används SDT (Deci & Ryan, 2000), som fokuserar på individens inre och yttre psykologiska behov. Samtidigt kan generationsteori erbjuda ett vidare perspektiv på hur dessa behov formas i relation till samhällsutveckling och historiska erfarenheter. Enligt Mannheim (1952) utgör generationstillhörighet en social kategori som präglas av delade erfarenheter och viktiga händelser under uppväxten, vilket kan påverka värderingar, attityder och i förlängningen även arbetsmotivation (Pilcher, 1994; Parry & Urwin, 2011).

Resultat från tidigare studier om arbetsmotivation är delvis motsägelsefulla. Medan vissa studier har funnit signifikanta skillnader mellan generationers drivkrafter (Heyns & Kerr, 2018; Lyons & Kuron, 2014), visar andra

studier att variationen främst kan förklaras av individuella eller organisatoriska faktorer som personlighet, yrkestillhörighet och kontextuella omständigheter i vissa fall kan vara mer avgörande för arbetsmotivation än generationsbakgrund (Costanza et al., 2012; Rudolph et al., 2020).

Det råder alltså osäkerhet kring i vilken utsträckning generationstillhörighet har faktisk betydelse för arbetsmotivation. Många jämförelser i arbetsmotivation mellan generationer baseras fortfarande på generaliseringar snarare än teoretiskt grundade modeller. SDT erbjuder ett teoretiskt ramverk som möjliggör en mer nyanserad förståelse för motivationens olika former, men det saknas studier som använder SDT som utgångspunkt för att jämföra arbetsmotivation mellan Generation X och Generation Z – särskilt i en svensk kontext. Med tanke på den demografiska omställning som sker på arbetsmarknaden, där olika generationer förväntas samverka är det viktigt att arbetsgivare får fördjupad insikt i vilka motivationsfaktorer som är mest betydelse för olika generationer. Ett sådant kunskapsunderlag kan bidra till att skapa mer träffsäkra och behovsanpassade insatser för engagemang, prestation och välmående i arbetslivet.

Fördjupning i Generation Z

Generation Z kallas ofta för iGen, Post-Millennials eller Digital Natives – benämningar som syftar på generationens nära koppling till teknologi och digital kommunikation. Det är den första generationen som har vuxit upp i ett globalt uppkopplat samhälle, där internet och sociala medier är integrerade delar av vardagen (Benitez-Marquez et al., 2021; Racolta-Paina & Irini, 2021). Generationen präglas av höga nivåer av psykisk ohälsa och framtidsoro jämfört med tidigare generationer, delvis på grund av global pandemi, klimatkris och ekonomisk instabilitet. Många unga värdesätter trygghet, stabilitet och ledare som är tydliga och stödjande i osäkra tider. (Larsson, 2021; Ungdomsbarometern, 2025).

Generation Z tenderar att värdesätta materiella tillgångar, ekonomisk framgång och status, vilket ofta förstärks av influencerkultur och samhällsideal (Larsson, 2021). Samtidigt eftersträvar generationen mer än enbart materiell framgång – faktorer som flexibilitet, kontinuerligt lärande, personlig utveckling och en tydlig koppling mellan arbete och syfte framhålls som särskilt betydelsefulla. Generationens lojalitet gentemot arbetsgivare är inte självklar, i stället prioriteras arbetsplatser som

främjar personlig utveckling, möjliggör samhällspåverkan och upplevs som meningsfulla (Racolta-Paina & Irini, 2021; Schroth, 2019). Generation Z föredrar ledare som är inkluderande och demokratiska, och generationen engagerar sig ofta i samhällsfrågor såsom klimat, jämställdhet och inkludering (Larsson, 2021; Twenge, 2017).

Utifrån SDT:s tre grundläggande psykologiska behov kan flera av Generation Z:s arbetsrelaterade värderingar tolkas. Deras önskan om tydlig feedback, personligt meningsfulla arbetsuppgifter samt ledare som är tillgängliga och stödjande, speglar behovet av kompetens och samhörighet. Samtidigt är generationens starka värdering av flexibilitet, personlig utveckling och möjlighet att påverka arbetets innehåll tydliga uttryck för behovet av autonomi (Deci & Ryan, 2000; Schroth, 2019). Generation Z tenderar också att ha ett pragmatiskt förhållningssätt till arbetsmarknaden. Ekonomisk trygghet, status och extern belöning är viktiga drivkrafter, vilket kan kopplas till mer kontrollerade former av yttre motivation, såsom extern reglering och introjicerad reglering enligt SDT:s kontinuerliga skala över motivationsformer (Deci & Ryan, 2000).

Fördjupning i Generation X

Generation X, födda mellan 1965 och 1980, formades av en uppväxt präglad av ekonomisk osäkerhet, ökande teknologisk utveckling och omfattande samhällsförändringar. Dessa förhållanden har påverkat deras förhållningssätt till arbete och bidragit till en stark strävan efter självständighet, ansvar och långsiktig stabilitet (Zabel et al., 2017). I arbetslivet kännetecknas denna generation av ett högt värde på balans mellan arbete och privatliv, anställningstrygghet och låg stressnivå. De föredrar organisationer som erbjuder flexibilitet, självbestämmande och tydliga utvecklingsmöjligheter, där arbetsuppgifter är meningsfulla och kan genomföras med stort personligt ansvar (Chillakuri & Mahanandia, 2018; Santos & Cox, 2000).

Utifrån SDT framträder autonomi som ett centralt behov för Generation X, vilket återspeglas i deras önskan att arbeta självständigt och påverka sin arbetssituation. Även kompetens är viktigt, de tenderar att lita på sin erfarenhet och sitt omdöme och vill känna sig effektiva och kapabla i sin arbetsroll. Samhörighet uttrycks mer indirekt, ofta genom lojalitet mot arbetsgivaren när arbetsmiljön främjar tillit, respekt och långsiktiga relationer (Deci & Ryan, 2000).

I enlighet med SDT:s motivationsspektrum drivs Generation X ofta av inre motivation, där arbetsuppgifterna upplevs som meningsfulla och i överensstämmelse med deras personliga värderingar. Samtidigt kan identifierad reglering förekomma som en form av yttre motivation, där arbetet betraktas som betydelsefullt och i linje med individens egna mål, även om det inte alltid utförs enbart för sin egen skull (Van den Broeck et al., 2016).

Self-Determination Theory

Self-determination Theory (SDT) har valts som teoretiskt ramverk i denna studie eftersom det är en välrenommerad och vetenskapligt erkänd teori med hög relevans för arbets- och organisationspsykologi. Teorin erbjuder ett analytiskt verktyg för att förstå vad som motiverar individer i arbetslivet samt hur olika typer av motivation relaterar till beteende, prestation och välmående (Van den Broeck et al., 2016).

SDT utvecklades av Deci och Ryan (1985; 2000) och bygger på antagandet att alla människor har tre grundläggande psykologiska behov: autonomi (upplevelsen av att ha valmöjligheter och kontroll över sina handlingar), kompetens (att känna sig effektiv och kapabel i sina uppgifter), samt samhörighet (att känna sig accepterad och socialt integrerad). När de psykologiska behoven tillgodoses tenderar individer att uppvisa en högre grad av inre motivation, vilket i sin tur främjar psykologiskt välbefinnande. SDT skiljer mellan inre motivation, som drivs av nyfikenhet, engagemang och personliga värderingar, och yttre motivation, som styrs av externa belöningar såsom lön, befordran eller socialt erkännande (Deci & Ryan, 2000). I arbetslivet används SDT för att analysera hur organisatoriska förhållanden, arbetsmiljö och ledarskap antingen kan stödja eller stävja motivation.

Därför utgör SDT ett lämpligt teoretiskt ramverk för att undersöka faktorer som är avgörande för arbetsmotivation, särskilt vid jämförelser mellan olika grupper och generationer (Deci & Ryan, 2000). Deci och Ryan (2000) betonar att en central del av SDT är underteorin, *Organismic Integration Theory*, som fördjupar förståelsen av yttre motivation genom att placera den på ett kontinuum – från helt kontrollerad till nästan helt självbestämd. Underteorin kategoriserar yttre motivation i fyra olika typer, som illustrerar hur graden av självreglering och autonomi kan variera:

Den första typen är extern reglering – innebär att beteende styrs av önskan att erhålla belöning eller undvika bestraffning.

Den andra typen är introjicerad reglering – kännetecknas av handlingar utförs för att undvika skuld eller skam, eller för att stärka självkänslan.
Den tredje typen är identifierad reglering – innebär att individen uppfattar beteendet som meningsfullt och i enlighet med personliga mål, vilket skapar viss grad av autonomi. Den fjärde typen är integrerad reglering – är den mest autonoma formen av yttre motivation, där beteendet är fullt integrerat med individens värderingar, även om syftet är att uppnå ett specifikt resultat snarare än att utföra aktiviteten för dess egen skull.

Utöver inre och yttre motivation inkluderar SDT även begreppet, *amotivation*, vilket kännetecknas av en frånvaro av vilja eller syfte att agera. Vid amotivation saknas både inre drivkrafter och yttre incitament, vilket kan resultera i att individen upplever meningslöshet och passivitet i sina handlingar. Van den Broeck et al., (2016) framhåller att SDT, jämfört med klassiska motivationsteorier såsom Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorteori, bättre fångar den komplexitet som präglar arbetsmotivationen i moderna arbetsmiljöer. Teorin möjliggör dessutom en nyanserad analys av hur motivation skiftar från kontrollerad yttre motivation till mer autonom, inre motivation.

Problembeskrivning

Arbetsmotivation är ett högaktuellt och centralt ämne i dagens arbetsliv, särskilt i samband med det pågående generationsskiftet på arbetsmarknaden. I Sverige beräknas majoriteten av Generation X, som i dag är mellan cirka 45 och 60 år, lämna arbetsmarknaden inom de närmaste 15–20 åren (Pensionsmyndigheten, 2024).

Samtidigt som efterfrågan på kvalificerad och kompetent arbetskraft förväntas öka fortsätter Generation Z att etablera sig på arbetsmarknaden. Detta innebär att arbetsgivare behöver förstå vad som motiverar dessa grupper för att framgångsrikt attrahera, behålla och engagera medarbetare (Chillakuri & Mahanandia, 2018).
Det finns få studier som har som huvudfokus att direkt jämföra arbetsmotivation mellan Generation X och Z ur ett psykologiskt teoriperspektiv, särskilt inom svenska organisationer. Därav finns ett ökat behov av en fördjupad förståelse för hur arbetsmotivation skiljer sig åt mellan generationerna samt hur det skiljer sig åt i deras motivation i arbetslivet.

Syfte

Syftet med denna kvantitativa enkätstudie var att undersöka om inre respektive yttre arbetsmotivation skiljer sig mellan Generation X (1965–1980) och Generation Z (1995–2012), med Self-Determination Theory som teoretisk ram.

Frågeställningar

Skiljer sig Generation X och Generation Z i nivåerna av inre arbetsmotivation?
Skiljer sig Generation X och Generation Z i nivåerna av yttre arbetsmotivation?

För att besvara forskningsfrågorna användes en webbaserad WEIMS-enkät med 84 yrkesverksamma deltagare; svaren analyserades med en tvåvägs mixad ANOVA där generation utgjorde mellan-faktorn och motivationstyp (inre vs yttre) inom-faktorn. Deltagarna utgjordes av individer som identifierade sig med Generation X eller Generation Z och som har aktuell eller tidigare arbetslivserfarenhet.

Metod

I denna studie undersöktes generationella skillnader i arbetsmotivation mellan generation X och generation Z med hjälp av en kvantitativ forskningsmetod. För att besvara frågorna användes en webbaserad WEIMS-enkät där svaren analyserades med en tvåvägs mixad ANOVA.

Deltagare och urval

Urvalet baserades på två huvudsakliga kriterier: generationstillhörighet och arbetslivserfarenhet. Generation X definierades som individer födda mellan åren 1965-1980, medan Generation Z omfattade individer födda mellan åren 1995-2012. För att

säkerställa att deltagarna kunde reflektera över sin arbetsmotivation inkluderades endast individer som vid tidpunkten för studien hade, eller tidigare haft en anställning.
Totalt var det 91 individer som öppnade och påbörjade enkäten. Av dessa fullföljde 84 deltagare enkäten och inkluderades i det slutgiltiga urvalet. Sju deltagare exkluderades på grund av ofullständiga svar. Det totala bortfallet uppgick därmed till sju individer, vilket motsvarar ett bortfall på cirka 7,7 % av det ursprungliga antalet deltagare.

Totalt deltog 84 respondenter med fullständiga svar som sedan analyserades. 42 tillhörde generation X och 42 tillhörde generation Z. 19 respondenter var män, varav 9 inom Generation X och 10 inom Generation Z. 65 kvinnor varav 32 kvinnor inom Generation X och 33 kvinnor inom Generation Z. 10 deltagare hade gymnasieexamen eller lägre, och 74 hade en högskole/universitetsexamen. 28 deltagare hade en ledarposition, och 56 deltagare hade inte en ledarposition.

Material/Mätinstrument

För att mäta arbetsmotivation användes det etablerade och validerade instrumentet Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), utvecklat av Tremblay et al. (2009). Eftersom studien genomfördes i Sverige användes en svensk översättning av WEIMS-skalan, framtagen av Ahmic och Andersson (2021), i syfte att underlätta förståelsen för deltagarna. Skalan baseras på SDT och syftar till att mäta olika kvaliteter av motivation i arbetslivet, från hög till låg grad av självbestämmande.

Enkäten bestod av totalt 23 frågor, varav 18 påståenden handlade om arbetsmotivation. Övriga fem frågor var bakgrundsfrågor avseende generationstillhörighet, kön, utbildningsnivå, arbetslivserfarenhet och ledarposition. De 18 motivationspåståendena var jämnt fördelade över sex motivationsdimensioner i enlighet med SDT:

- Inre motivation
- Integrerad reglering
- Identifierad reglering
- Introjicerad reglering
- Extern reglering
- Amotivation

Varje dimension representeras av tre specifika påståenden (items). Deltagarna angav i vilken grad varje påstående överensstämde, utifrån varför de arbetar eller har arbetat, på en sjugradig Likertskala där 1 motsvarade *”stämmer inte alls”* och 7 *”stämmer helt”*. För varje deltagare beräknades medelvärden för respektive motivationsdimension. Följande items användes för varje delskala enligt WEIMS-skalan.
Inre motivation: item 4, 8, 15
Integrerad reglering: item 5, 10, 18
Identifierad reglering: item 1, 7, 14
Introjicerad reglering: item 6, 11, 13
Extern reglering: item 2, 9, 16
Amotivation representerades av item 3, 12 och 17.

Utifrån dessa dimensioner skapades två sammansatta variabler för analys: (inre motivation) W_SDM, beräknades som medelvärdet av inre motivation, integrerad reglering och identifierad reglering (yttre motivation) W_NSDM, beräknades som medelvärdet av introjicerad reglering, extern reglering och amotivation.
Ett högt medelvärde på inre motivation innebär enligt WEIMS och SDT att individen i hög grad upplever sig motiverad av självbestämda och autonoma skäl, exempelvis arbetsglädje, personligt intresse eller att arbetet känns meningsfullt (Tremblay et al., 2009). Ett högt medelvärde på yttre motivation innebär att individen i större utsträckning motiveras av yttre eller icke-självbestämda faktorer. Exempel på sådana faktorer är ekonomisk ersättning, karriärmöjligheter, socialt erkännande, undvikande av skuld eller skam, eller press från arbetsgivare, kollegor eller samhället i stort (Tremblay et al., 2009).

Inom WEIMS innebär ett högre medelvärde på respektive dimension att just denna motivationsform har större betydelse för individens arbetsmotivation. Ett lågt värde indikerar att denna form av motivation har en svagare närvaro hos individen. Utöver de individuella skattningarna för inre och yttre motivation beräknades även ett sammanfattande mått för den totala arbetsmotivationen för respektive generation. Total motivation beräknades som medelvärdet av de två motivationsformerna enligt formeln: Total motivation = (medelvärdet för inre motivation + medelvärdet för yttre motivation) / 2. Denna beräkning utfördes separat för varje generation. För att säkerställa reliabilitet i de två motivationsskalorna beräknades Cronbach’s alpha. Den inre motivationen visade en god intern reliabilitet med ett värde på $\alpha = 0.83$, vilket tyder på hög intern konsistens. Den yttre motivationen påvisade även tillfredsställande reliabilitet med ett

värde på $\alpha = 0.76$. Resultaten indikerar att de båda skalorna är tillförlitliga mått för respektive motivationstyp.

Tillvägagångssätt

Studien genomfördes i flera steg. Inledningsvis utformades den kvantitativa enkäten i programmet Sunet Survey, tillsammans med ett tillhörande missivbrev. Enkäten genomgick därefter ett pilottest med 4 deltagare för att säkerställa att frågorna var tydliga och begripliga. Pilottestet visade att enkäten tog mellan fem och tio minuter att besvara. I nästa steg publicerades enkäten på plattformen LinkedIn, vilken bedömdes vara en lämplig kanal för att nå individer ur Generation Z och Generation X som uppfyllde kriterierna att vara yrkesverksam eller ha tidigare arbetslivserfarenhet. Då antalet inkomna svar från LinkedIn var begränsat, delades enkäten även via Facebook samt genom personliga nätverk i syfte att nå ett bredare och mer representativt urval. Deltagarna medverkade i studien genom att digitalt ta del av missivbrevet och därefter svara på enkäten direkt i webbläsaren. De ombads att besvara bakgrundsfrågorna samt ta ställning till de 18 påståendena handlade om arbetsmotivation.

Design och dataanalys

I studien använder en mixad design där motivationstyp (inre respektive yttre motivation) utgjorde en inompersonsvariabel, vilket innebär att samtliga deltagare skattade båda formerna av motivation. Generation X eller Generation Z fungerade som en mellanpersonsvariabel eftersom varje deltagare endast tillhörde en av dessa grupper.

Denna design möjliggjorde jämförelser av både skillnader inom individen (mellan olika motivationstyper) och skillnader mellan grupper (olika generationer). Data analyserades i statistikprogrammet IBM SPSS Statistics. För att besvara forskningsfrågorna användes en tvåfaktoriell mixad variansanalys där huvudeffekterna av generation och motivationstyp undersöktes. Signifikansnivån sattes till $p < 0,05$ enligt standardrutin.

För att fördjupa analysen vid en signifikant interaktionseffekt genomfördes uppföljande oberoende t-test. Syftet med dessa analyser var att tydliggöra inom vilka motivationstyper (inre eller yttre) det förekom statistiskt signifikanta skillnader mellan generationerna. Genom att använda t-test kunde vi avgöra om Generation X och Generation Z skilde sig åt vad gäller nivåerna av inre respektive yttre motivation separat.

Forskningsetiska överväganden

Vi förhåll oss till de forskningsetiska överväganden som Vetenskapsrådet (2017) formulerat. Det innebar att forskningsetiska överväganden beaktades i enlighet med informationskravet genom att deltagarna erhöll tydlig information om studiens syfte samt villkoren för medverkan via ett bifogat missivbrev. I missivbrevet framgick det att svaren i enkäten var helt anonyma och inga uppgifter som lämnades i enkäten kunde kopplas till individen. Det framgick även att all information behandlades konfidentiellt och säkert i enlighet med GDPR, samt att resultatet skulle redovisas skriftligt på gruppnivå i examensarbetet. Avslutningsvis framgick det att deltagarna genom sin medverkan i undersökningen gav sitt samtycke till att informationen användes i forskningssyfte enligt den givna informationen, samt att deltagandet i studien var frivilligt och att de när som helst kunde avbryta sin medverkan utan att ange någon anledning.

Användning av AI

I studien har artificiell intelligens använts som ett stödverktyg för att formulera och strukturera olika textavsnitt, förbättra det akademiska språket, formulera korrekta rubriker och textavsnitt enligt akademisk standard. Verktyget som använts är modell Chat-GPT 4.0.

Resultat

Resultaten redovisas med medelvärden (M), standardavvikelser (SD), p-värden och effektstorlek (η^2). Totalt deltog 84 deltagare i studien, varav 42 tillhörde Generation X och 42 tillhörde Generation Z. En tvåvägs mixad ANOVA genomfördes med motivationstyp (inre vs. yttre) som inompersonsvariabel och generation (X vs. Z) som mellanpersonsvariabel.

Analysen visade en signifikant huvudeffekt av motivationstyp, $F(1,82) = 104,61$, $p < .001$, $\eta p^2 = .561$, vilket indikerar att deltagarnas nivåer av inre och yttre motivation skiljde sig åt. Vidare påvisades en signifikant huvudeffekt av generation, $F(1, 82) = 4,25$, $p = .043$, $\eta p^2 = .049$, vilket innebär att det fanns en övergripande skillnad i motivationsnivåer mellan Generation X och Z, oavsett motivationstyp.

För att fördjupa förståelsen av denna skillnad analyserades gruppernas genomsnitt för respektive motivationstyp separat. Generation X skattade i genomsnitt sin inre motivation något högre ($M = 4,66$, $SD = 1,01$) än Generation Z ($M = 4,55$, $SD = 1,21$), men denna skillnad var inte statistiskt signifikant.

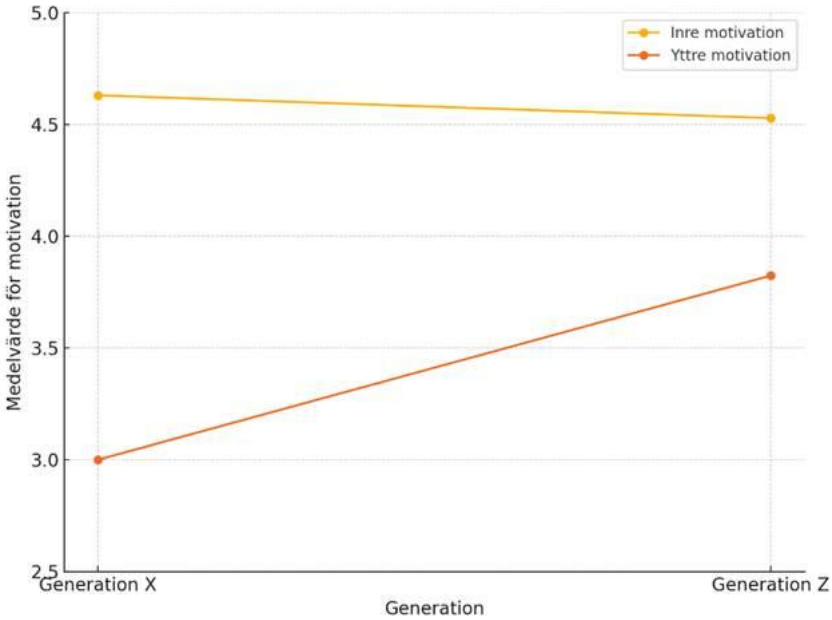
Det fanns också en signifikant interaktion mellan motivationstyp och generation, $F(1, 82) = 16,28$, $p < .001$, $\eta p^2 = .166$. Detta innebär att skillnaden mellan inre och yttre motivation varierade mellan generationerna. Det genomsnittliga medelvärdet för inre motivation för båda generationerna var 4.61, medan det genomsnittliga medelvärdet för yttre motivation var 3.39.

För att tydliggöra skillnader mellan grupperna genomfördes två oberoende t-test, en för vardera motivationstyp. I modellen för inre motivation förelåg det ingen signifikant skillnad mellan generation X och Z, $t(82) = 0,46$, $p = .64$, $d = 0,10$. För yttre motivation var modellen signifikant då Generation Z skattade sig högre än Generation X, $t(82) = -4.83$, $p < .001$, $d = 1,05$. Effektstorleken för skillnaden i yttre motivation är stor, medan skillnaden i inre motivation anses obetydlig för resultatet.

Tabell 1. *Deskriptiv statistik för inre och yttre motivation, per generation*

	Generation	*M*	*SD*	*N*
Inre motivation	Generation X	4.66	1.01	42
Inre motivation	Generation Z	4.55	1.20	42
Yttre motivation	Generation X	2.97	0.85	42
Yttre motivation	Generation Z	3.81	0.72	42
Inre motivation	Total	4.61	1.12	42
Yttre motivation	Total	3.39	0.90	42

Not: M =medelvärde, SD = standardavvikelse, N = antal deltagare per generation.



Figur 1. Interaktionseffekt mellan generation och motivationstyp, baserat på skattade medelvärden.

Skattat medelvärde för inre och yttre motivation hos Generation X och Z. Figur 1 visar att Generation Z rapporterar högre yttre motivation än Generation X, medan nivåerna av inre motivation är likartade mellan grupperna.

Diskussion

Huvudresultat

Syftet med denna studie var att undersöka om arbetsmotivation skiljer sig mellan Generation X och Z, med utgångspunkt i SDT. Analysen visade en signifikant huvudeffekt av motivationstyp, vilket indikerar att deltagarnas nivåer av inre och yttre motivation generellt skilde sig åt. Det framkom även en signifikant huvudeffekt av generation, där Generation Z skattade yttre motivation högre än Generation X, medan Generation X uppvisade något högre nivåer av inre motivation. Medelvärdet för total inre motivation var högre än medelvärdet för total yttre motivation vilket visar att deltagarna i studien i genomsnitt skattade inre motivation högre än yttre oavsett generationstillhörighet.

Jämförelse med tidigare forskning

Tidigare forskning har i vissa fall visat att skillnader i arbetsmotivation mellan generationer tenderar att vara små eller obetydliga (Costanza et al., 2012). Det ofta finns en större variation inom generationerna än mellan dem (Costanza et al., 2012; Lyons et al., 2014). Enligt dessa studier är det sällan motivationsskillnader kan förklaras enbart utifrån vilken generation en individ tillhör, eftersom att andra faktorer såsom arbetsmiljö, ledarskap, livssituation och individuella erfarenheter ofta har större inverkan på hur motivation uppstår och tar uttryck.

Resultatet i vår studie nyanserar dock denna bild. Det tydligaste resultatet visade att Generation Z rapporterade en signifikant högre nivå av yttre motivation jämfört med Generation X. Detta tyder på att det faktiskt finns en viss generationsskillnad i hur individer motiveras i arbetslivet, åtminstone när det gäller yttre faktorer såsom lön, erkännande och belöningar. Resultatet står inte i direkt motsättning till tidigare forskning, men det tillför ett mer detaljerat perspektiv på vilka typer av motivation som skiljer sig mellan generationerna. Ett möjligt skäl är att Generation Z i högre grad har växt upp i ett samhälle präglat av social status, mätbarhet och ett ständigt

behov av bekräftelse av sin omgivning (Schrot, 2019). Tidigare forskning visar också att Generation Z i större utsträckning än tidigare generationer tenderar att koppla status, materiella belöningar och erkännande till personlig framgång (Benítez-Márquez et al., 2021) att värdesätta materiella tillgångar och status i högre grad än tidigare generationer.

När det gäller Generation X visade resultaten att denna grupp skattade inre motivation något högre än Generation Z, även om skillnaden inte var statistiskt signifikant. Detta kan sättas i relation till tidigare forskning som beskriver Generation X som självständiga, ansvarstagande och måna om balans mellan arbete och privatliv (Benítez-Márquez et al., 2021). Dessa värderingar kan bidra till att arbetet i sig upplevs som mer meningsfullt, vilket enligt Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) stärker den inre motivationen. Denna generation har också i många fall en längre arbetslivserfarenhet, vilket kan innebära att de i högre grad har internaliserat arbetslivets krav och normer – alltså att de har anpassat sig till yttre krav på ett sätt som gör att dessa inte längre upplevs som tvingande, utan snarare som förenliga med egna värderingar (Zabel et al., 2017).

Det är också intressant att notera att båda generationerna i studien visade relativt höga nivåer av inre motivation, där medelvärdena låg över mittpunkten på den sju-gradiga WEIMS-skalan. Detta överensstämmer med tidigare forskning som framhåller att inre motivation tenderar att vara ganska stabil mellan olika generationer (Rudolph et al., 2020).

Sammantaget visar denna del av resultaten att det finns skillnader mellan generationerna, men att dessa framför allt handlar om graden av yttre motivation snarare än om helt olika typer av motivationsfaktorer. Det ger stöd åt tidigare forskning som betonar att generationstillhörighet bör ses som en möjlig – men inte avgörande – faktor när det gäller arbetsmotivation. Det pekar också på behovet av att förstå motivation som något som påverkas av både personliga, kulturella och strukturella faktorer, snarare än enbart av vilken generation en individ tillhör.

Alternativa tolkningar

De skillnader som identifierats mellan generationerna i hur de skattar sin arbetsmotivation bör inte ses som statiska, utan snarare som resultat av individuella erfarenheter och en psykologisk process som utvecklas över tid.

I stället bör resultaten förstås i ett bredare sammanhang där såväl samhälleliga, teknologiska och organisatoriska faktorer samverkar med individens ålder och erfarenheter. Nedan presenteras några alternativa tolkningar som kan bidra till en mer nyanserad förståelse av varför skillnaderna i framför allt yttre motivation framträder mellan dessa två generationer. En möjlig förklaring till att Generation Z skattar yttre motivation högre än Generation X är den samhälleliga och teknologiska kontext de vuxit upp i. Generation Z har präglats av digitalisering, sociala medier och en arbetsmarknad som allt mer kännetecknas av kortsiktighet, konkurrens och gig-ekonomi. I sådana miljöer är det rimligt att prestationer synliggörs och belönas externt – exempelvis genom betyg, likes på sociala medier, bonusar eller tillfälliga uppdrag – vilket kan förstärka betydelsen av yttre drivkrafter.

Enligt SDT innebär detta att motivationen i större utsträckning styrs av kontrollerad reglering, det vill säga påverkan från yttre krav eller inre press, det vill säga motivation som grundar sig i yttre krav eller inre press snarare än i genuint intresse (Deci & Ryan, 2000). Extern reglering innebär att individen motiveras av direkta belöningar, såsom lön eller status, medan introjicerad reglering handlar om att prestera för att undvika skuld eller bevisa sitt värde inför andra. Att Generation Z skattar yttre motivation högre kan tolkas som ett resultat av att de anpassat sig till ett samhälle där prestation snabbt belönas och ofta görs offentlig. Det behöver alltså inte tolkas som att denna generation är mindre engagerad, utan snarare som att deras motivation har formats av den miljö de har vuxit upp i.

När det gäller Generation X, som skattade yttre motivation lägre än Generation Z, kan detta förstås som ett uttryck för att denna generation i högre grad har internaliserat de externa krav som finns i arbetslivet. Många inom denna generation har arbetat under lång tid och har därmed haft större möjlighet att utveckla en stabil yrkesidentitet. Tidigare forskning pekar på att Generation X i regel betraktas som självständiga, ansvarstagande och måna om balans mellan arbete och privatliv (Parry & Urwin, 2011; Zabel et al., 2017).

I SDT:s termer skulle detta kunna innebära att individen inte längre behöver tydliga yttre belöningar för att känna sig motiverad, eftersom de yttre regleringarna har integrerats med personens egna värderingar (Deci & Ryan, 2000). Det är därför möjligt att den lägre yttre motivationen hos Generation X inte nödvändigtvis innebär att de är helt omotiverade av yttre faktorer, utan snarare att dessa faktorer inte längre upplevs som centrala för motivationen.

Detta tolkas som ett tecken på att arbetslivserfarenhet och personlig mognad kan spela en avgörande roll i hur motivation utvecklas över tid, och att generationstillhörighet i sig inte ger hela förklaringen. En annan möjlig tolkning är att skillnaderna mellan generationerna inte helt beror på deras ålder eller födelseår, utan på hur arbetsmiljön ser ut och vilka normer och förväntningar som finns inom organisationen. Flera forskare inom SDT, såsom Deci och Ryan (2000) samt Gagné och Deci (2005), lyfter fram att arbetsmotivation i stor utsträckning påverkas av i vilken grad de psykologiska behoven av autonomi, kompetens och samhörighet tillgodoses Det innebär att organisatoriska faktorer, såsom ledarskapsstil, kultur och återkopplingsstruktur, har stor betydelse för hur motivationen uppstår och upprätthålls – oavsett generationsbakgrund.

Detta synsätt stöds av våra resultat, där båda generationerna visade relativt höga nivåer av inre motivation. Det antyder att om arbetsmiljön är utformad på ett sätt som stödjer individens behov av autonomi och kompetens, så kan inre motivation uppstå oavsett ålder. Skillnaderna i yttre motivation kan därför snarare förklaras av hur generationerna tolkar och förhåller sig till dagens arbetsmarknad, än av grundläggande skillnader i personlighet eller värderingar. Slutligen bör man komma ihåg att arbetsmotivation inte är en fast egenskap utan en dynamisk process som kan förändras över tid.

Den motivation som präglar en individ i början av arbetslivet kan komma att förändras med ökad erfarenhet, livsförändringar och förändrade arbetsvillkor. Detta innebär att de skillnader som observeras mellan Generation Z och Generation X i denna studie inte nödvändigtvis kommer att vara samma i framtiden. Som Parry och Urwin (2011) framhåller är det viktigt att se motivation i relation till både individens livssituation och samhällets utveckling, snarare än att enbart förklara den utifrån generationstillhörighet.

Med detta i åtanke bör resultaten i vår studie tolkas med viss försiktighet. Även om det finns statistiskt signifikanta skillnader mellan generationerna i vissa avseenden, är det viktigt att förstå att motivation formas i ett komplext samspel mellan individ, organisation och samhälle. En mer långsiktig och nyanserad förståelse kräver därför inte bara tvärsnittsstudier utan också kvalitativa och longitudinella undersökningar som fångar hur motivation förändras över tid och i olika livsfaser.

Metoddiskussion

Den aktuella studien använde en kvantitativ forskningsdesign med en mixad variansanalys (ANOVA), där motivationstyp (inre respektive yttre) utgjorde en inompersonsvariabel och generation (X eller Z) en mellanpersonsvariabel. Denna design var väl anpassad till syftet att undersöka både skillnader mellan och inom generationerna gällande arbetsmotivation.

Mätinstrumentet WEIMS, som bygger på SDT-teorin (Deci & Ryan, 2000), är ett väletablerat och validerat instrument för att mäta olika kvaliteter av arbetsmotivation En styrka med WEIMS är att det erbjuder en teoretiskt förankrad och standardiserad metod för att mäta självbestämmandets grad i arbetsrelaterade motivationsformer. Samtidigt finns begränsningar: instrumentet fångar endast självskattningar vid en specifik tidpunkt och kan därför inte spegla motivationens förändring över tid. (Van den Broeck et al., 2016).

Urvalet baserades på ett bekvämlighetsurval via LinkedIn och Facebook, vilket möjliggjorde snabb datainsamling men begränsade generaliserbarheten. Urvalet dominerades av kvinnor med högre utbildning, vilket gör att resultaten främst speglar denna grupps syn på arbetsmotivation. Ingen könsanalys genomfördes, vilket ytterligare begränsar studiens generaliserbarhet. En styrka i urvalet var att fördelningen mellan Generation X och Z var exakt lika stor (42 personer i varje grupp), vilket möjliggjorde en balanserad jämförelse. Det ökade också tillförlitligheten i de statistiska analyserna när det gäller att identifiera potentiella generationsskillnader i arbetsmotivation. Dataanalysen utfördes med en tvåfaktoriell mixad ANOVA, vilket var särskilt lämplig eftersom den möjliggör test av både huvudeffekterna av motivationstyp (inre vs yttre) och generation (X vs Z) samt deras interaktion. Studien beaktade forskningsetiska principer genom informerat samtycke, anonymitet och konfidentialitet.

Medelvärden för både inre och yttre motivation tolkas i relation till WEIMS-skalan, där svarsalternativen sträcker sig från 1 (stämmer inte alls) till 7 (stämmer exakt). Ett medelvärde över skalans mittpunkt (4) indikerar därmed en relativt hög grad av överensstämmelse med motivationspåståendena (Tremblay et al., 2009). Både Generation X och Z visade inre motivation över mittpunkten, vilket antyder att arbetet i sig upplevs som meningsfullt. Generation Z:s yttre motivation låg däremot närmare mittpunkten än Generation X:s, vilket tyder på att Z i högre grad påverkas av yttre faktorer. De två WEIMS-skalorna uppvisade god intern reliabilitet (inre motivation

$\alpha = 0{,}83$; yttre motivation $\alpha = 0{,}76$), vilket signalerar att påståendena inom respektive dimension hänger väl samman.

Eftersom mätningen bygger på självrapportering kan resultaten ha influerats av självskattningsbias, deltagare tenderar ofta att överskatta socialt önskvärda drivkrafter (inre motivation) och tona ned mindre önskvärda. Detta kan leda till en underskattning av faktisk yttre motivation, särskilt hos grupper som vill framstå som engagerade. Framtida studier bör därför komplettera självrapporter med andra tillvägagångssätt som till exempel chef och/eller kollegor bedömningar för att minska eventuell bias.

I enkäten angav deltagarna inte sin exakta ålder, utan de fick välja vilken generation de tillhörde utifrån tydligt angivna födelseintervall. Samtidigt innebär avsaknaden av exakt ålder i studien att man inte kan se hur stor åldersspridningen var inom varje generation. Det kan vara en begränsning, eftersom ålder i sig kan påverka motivation. Födelseintervallen framgår dock inte i informationsbrevet till deltagarna, vilket kan utgöra en brist i informationens tydlighet kring studien. I framtida studier skulle det därför vara värdefullt att även samla in deltagarnas exakta ålder, för att möjliggöra en mer detaljerad analys av både generations- och åldersskillnader. Användningen av AI-tjänsten ChatGPT 4.0 har medfört flera fördelar, vilket har resulterat i en mer effektiv arbetsprocess. Tjänsten har fungerat som ett effektivt stödverktyg för att säkerställa ett högkvalitativt akademiskt språk och organisera textavsnitt på ett strukturerat sätt. Användningen av AI har ej använts för att generera resultat eller analysera data, utan endast som språkstöd i textbearbetningen.

Resultatens konsekvenser för teorier inom området

Resultatet visar att Generation Z i högre grad än Generation X motiveras av yttre incitament som lön, tydliga belöningssystem och snabb feedback. Inom SDT placerar sig dessa drivkrafter på de två minst självbestämda nivåerna: extern reglering, där beteendet styrs av löften om belöning eller risk för bestraffning, och introjicerad reglering, där handlingar utförs för att undvika skuld eller upprätthålla sin egen självkänsla. Att Generation Z skattar dessa faktorer högre tyder alltså på att deras arbetsmotivation i större utsträckning triggas av faktorer utanför själva arbetsuppgiften, vilket organisationer bör ta i beaktning när de utvecklar incitament och ledarskapsmodeller för yngre medarbetare (Deci & Ryan, 2000).

För Generation X, som rapporterade något högre inre motivation, blir det särskilt viktigt att organisationer erbjuder arbetsuppgifter som ger utrymme för självständighet, ansvarstagande och professionell utveckling. (Appelbaum et al., 2022). Detta är förenligt med Self-Determination Theorys syn på att behovet av autonomi och kompetens är centralt för inre motivation (Deci & Ryan, 2000), och knyter an till tidigare beskrivningar av Generation X som värderingsstyrda och måna om balans. Dessa resultat ligger också i linje med Appelbaum et al., (2022), som argumenterar för att motivation och engagemang i arbetslivet bör förstås som ett resultat av ett samspel mellan individuella behov och organisatoriska förutsättningar. Det innebär att arbetsgivare inte bör utgå från antaganden om vad olika generationer värdesätter, utan snarare fokusera på att skapa flexibla och behovsanpassade arbetsmiljöer där alla medarbetare, oavsett ålder, ges möjlighet att utveckla inre motivation.

Avslutningsvis visar våra resultat att SDT är en användbar teoretisk ram för att förstå skillnader och likheter i arbetsmotivation mellan generationer. Teorin erbjuder verktyg för att analysera hur olika typer av motivation uppstår, vilka faktorer som påverkar dem och hur organisationer kan arbeta för att skapa förutsättningar för mer hållbar motivation. Genom att ta hänsyn till både yttre och inre faktorer, och förstå dem i relation till människors grundläggande behov, kan SDT bidra till mer träffsäkra och individanpassade strategier för motivation och ledarskap i arbetslivet.

Förslag till fortsatt forskning

Tidigare forskning kring generationsskillnader i arbetslivet är långt ifrån entydiga. Flera översiktsartiklar och metaanalyser har visat att de skillnader som framkommer mellan generationer ofta är små, inkonsekventa eller metodologiskt svåra att tolka (Costanza et al., 2012; Lyons et al., 2012). Det finns därmed ett behov av studier som tydligare undersöker arbetsmotivation hos olika generationer i Sverige, och som använder sig av väletablerade teorier såsom SDT.

En annan relevant inriktning för framtida forskning är att genomföra en longitudinell studie med syftet att undersöka om skillnaderna i yttre motivation består när Generation Z har etablerat sig under en längre tid på arbetsmarknaden och hur inre och yttre motivation utvecklas över tid inom olika generationer. Eftersom analysen bygger på tvärsnittsdata är det dock inte möjligt att avgöra om det beror på generation, snarare än ålderseffekt. Det kan vara så att yngre individer generellt tenderar att i större

utsträckning motiveras av yttre faktorer i början av arbetslivet, men att denna motivation utvecklas i takt med ökad erfarenhet, stabilitet och förändrade livssituationer.

Kan inre motivation förstärkas i takt med att individen etablerar sig och utvecklas i arbetslivet? På vilket sätt kan livshändelser, såsom karriärutveckling, familjebildning eller förändringar i arbetsförhållanden, inverka på individens motivationsnivå över tid? En longitudinell studie skulle möjliggöra en mer utförlig och nyanserad inblick i hur motivation utvecklas under arbetslivets gång och vara värdefull information för organisationer som vill anpassa sitt ledarskap och motivationsstrategier efter olika åldersgruppers behov.

Vidare bör framtida forskning även fokusera på att fördjupa kunskapen om Generation X. I denna studie framkom att Generation X visade något högre nivåer av inre motivation, vilket tidigare forskning kopplat till värderingar såsom självständighet, ansvar och balans mellan arbete och privatliv (Zabel et al., 2017). Det vore därför relevant att undersöka hur dessa faktorer relaterar till motivationens stabilitet över tid, och i vilken utsträckning Generation X påverkas av förändringar i arbetslivet – till exempel ökande digitalisering, hybridarbete eller nya ledarskapsmodeller. Genom att bättre förstå de drivkrafter som präglar denna generation kan organisationer utveckla strategier som inte enbart fokuserar på att attrahera unga medarbetare, utan också på att bibehålla engagemanget hos mer erfarna anställda.

Sammanfattningsvis finns det ett tydligt behov av mer forskning som inte enbart fokuserar på att jämföra generationer, utan som även undersöker de bakomliggande mekanismerna som påverkar arbetsmotivation. Genom att använda flera metoder, olika typer av datainsamling och analyser i olika kontexter, kan framtida studier bidra till en mer realistisk och användbar förståelse för hur arbetslivet kan formas för att möta behoven hos en alltmer mångfacetterad arbetsstyrka.

Resultatens praktiska relevans.

Resultatet som framkommit i denna studie kan med fördel användas av HR-funktioner och ledare inom organisationer för att utveckla motiverande arbetsmiljöer och personalstrategier. Eftersom arbetsmotivation är nära kopplad till både prestation, engagemang och välmående, är det av stor vikt att förstå vilka faktorer som motiverar olika medarbetargrupper – och hur dessa faktorer kan variera mellan generationer.

Ett centralt resultat i denna studie var att både Generation X och Generation Z uppvisade relativt höga nivåer av inre motivation. Samtidigt framkom att Generation Z skattade yttre motivation signifikant högre än Generation X. Denna skillnad är viktig att ta hänsyn till i utformningen av personalstrategier och motivationsinsatser.

För att möta behoven hos Generation Z kan det vara effektivt att använda sig av tydliga mål, belöningssystem och regelbunden återkoppling. Flera studier visar att denna generation är van vid en omvärld där insatser snabbt leder till synlig respons – till exempel i form av feedback i realtid, resultatbaserade betyg eller synliga prestationsmått i sociala medier (Schroth, 2019). Därför bör organisationer som vill attrahera och behålla unga medarbetare skapa system där belöningar och erkännande ges på ett konsekvent, tydligt och transparent sätt. Samtidigt är det enligt SDT viktigt att yttre belöningar inte uppfattas som kontrollerande, eftersom detta kan minska känslan av autonomi och därmed hämma inre motivation. Det är därför avgörande att utformningen av incitament sker på ett sätt som stärker individens upplevelse av kompetens och meningsfullhet, snarare än att framstå som styrande eller övervakande.

När det gäller Generation X visar tidigare forskning att denna grupp ofta värdesätter frihet i arbetet, möjlighet till ansvarstagande och balans mellan arbete och privatliv (Parry & Urwin, 2011; Zabel et al., 2017). Våra resultat, där denna generation skattade inre motivation något högre, bekräftar att detta är en grupp som ofta motiveras av själva arbetsuppgiften och upplevelsen av att göra ett meningsfullt arbete.
För att stödja denna form av motivation bör organisationer erbjuda strukturer som ger medarbetare inflytande över hur arbetet läggs upp, möjlighet att delta i beslut som rör det egna arbetet samt chans att utvecklas genom kompetenshöjande insatser. Flexibla arbetstider, möjligheten till distansarbete och utvecklingsprojekt där medarbetaren får ta ett övergripande ansvar är exempel på åtgärder som kan stödja Generation X:s behov av autonomi och professionell utveckling.

Det är viktigt att understryka att inre och yttre motivation inte står i motsats till varandra, utan kan samverka beroende på hur de hanteras. Väl utformade belöningssystem, meningsfulla arbetsuppgifter och goda relationer till kollegor och chefer kan tillsammans skapa en arbetsmiljö som stöder både engagemang och produktivitet. Viktigt att ha i åtanke är att det inte finns en universell lösning för att motivera individer på arbetsplatsen, olika medarbetare motiveras av olika saker, och dessa kan förändras över tid. En motivationsstrategi som är framgångsrik för en

nyutexaminerad medarbetare i 25-årsåldern kanske inte fungerar lika bra för en erfaren medarbetare i 50-årsåldern.

Mot bakgrund av generationsskiftet på arbetsmarknaden, där flera generationer ska samverka sida vid sida, blir det särskilt viktigt att chefer och HR-funktioner utvecklar sin kompetens i att identifiera och bemöta olika individers behov. Det handlar både om att skapa miljöer som är tillräckligt flexibla för att anpassas efter individens livssituation och om att erbjuda olika former av stöd, utveckling och erkännande. Att utgå från individens psykologiska behov – snarare än enbart från ålder eller generationstillhörighet – är därför en framgångsrik strategi enligt Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005)

Referenslista

Ahmic, R., & Andersson, M. (2021). *Generationella skillnader inom arbetsmotivation.* (kandidatuppsats), Högskolan i Gävle

Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T. S. (2022). *Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part Two)*. Industrial and Commercial Training, 54(1), 20–28. https://doi.org/10.1108/ICT-05-2021-0036

Benítez-Márquez, M. D., Solís-Esquivel, A., & Díaz-Morales, J. F. (2021). Differences in motivation types and work-related variables between generations. *Frontiers in Psychology, 12*, 736820. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820

Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). *Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their potential.* Human Resource Management International Digest, 26(4), 34–38. https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). *Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis*. Journal of Business and Psychology, 27, 375–394. https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.* Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deloitte. (2025). 2025 Deloitte Global Millennial Survey. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

Heyns, M.M., & Kerr, M.D. (2018). Generational differences in workplace motivation. SA Journal of Human Resource Management, 16(0), a967. https://doi.org/10.4102/sajhrm

Kanfer, R. (2009). *Work motivation: Identifying use-inspired research directions*. Industrial and Organizational Psychology, 2(1), 77–93. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.01104.

Larsson, R. (2021). *Generation Z – det ungdomsgenerationen gör i dag sätter standarden för det resten gör i morgon*. Region Örebro.

https://utveckling.regionorebrolan.se/globalassets/media/dokument/regional-utveckling/rapporter/2021-rapporter-ru/generation-z---det-ungdomsgenerationen-gor-i-dag-satter-standaren-for-det-resten-gor-i-morgon.pdf

Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2012). *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*. Edward Elgar Publishing.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(Suppl 1), S139–S157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Parry, E., & Urwin, P. (2011). *Generational differences in work values: A review of theory and evidence*. International Journal of Management Reviews, 13(1), 79–96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Pensionsmyndigheten. (2024). *Pensionsåldrar och arbetslivets längd – svar på regeringsuppdrag 2024*. https://www.pensionsmyndigheten.se/statistik/publikationer/pensionsaldrar-arbetslivets-langd-2023/

Pilcher, J. (1994). *Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy*. The British Journal of Sociology, 45(3), 481–495. https://doi.org/10.2307/591659

Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.

Racolţa-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals – A qualitative study. *Quality - Access to Success, 22*(183), 78–85.

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2020). *Leadership and generations at work: A critical review*. The Leadership Quarterly, 31(1), 101379. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Santos, S. R., & Cox, K. (2000). Workplace adjustment and intergenerational differences between matures, boomers, and xers. *Nursing economic$*, *18*(1).

Schroth, H. (2019). *Are you ready for Gen Z in the workplace?* California Management Review, 61(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Schullery, N. M. (2013). *Workplace engagement and generational differences in values.* Business Communication Quarterly, 76(2), 252–265.

https://doi.org/10.1177/1080569913476543

Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). *How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through the lens of self-determination theory*. Frontiers in Psychology, 11, 535613. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.535613

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research.* Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, 41(4). https://doi.org/10.1037/a0015167

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood—and what that means for the rest of us*. Simon & Schuster.

Ungdomsbarometern. (2025). Arbetslivsrapporten *2025: Attityder och beteenden bland unga i Sverige*. https://www.ungdomsbarometern.se

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). *A review of self-determination theory's basic psychological needs at work.* Journal of Management, 42(5), 1195–1229. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm*:* Swedish Research Council.

Zabel, K. L., Biermeier-Hanson, B. B., Baltes, B. B., Early, B. J., & Shepard, A. (2017). Generational differences in work ethic: Fact or fiction?. *Journal of business and psychology*, *32*(3), 301-315.

Bilagor

Bilaga 1. Enkätfrågor

Åldersgrupp:
- Jag är född mellan 1965 - 1980 (Generation X)
- Jag är född mellan 1995 - 2012 (Generation Z)

Kön:
- Man
- Kvinna
- Annat

Har du en nuvarande anställning eller har du tidigare haft en anställning?
- Ja
- Nej

Välj din nivå av utbildning (avklarad eller pågående)
- Gymnasieexamen eller lägre
- Högskole/universitetsexamen eller högre

Vilken position har du i arbetet?
- Ledarposition
- Inte i en ledarposition

Varför arbetar du? Svara på påståendena utifrån hur väl det stämmer överens med varför du arbetar .Välj endast ett svarsalternativ.
Eftersom detta är den typ av arbete jag valt för att uppnå en viss livsstil.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för...
- För inkomsten det ger mig.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
- Jag tycker om att lära mig nya saker.

- Stämmer inte alls
- 2

- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
- Mitt arbete har blivit en del av den jag är/identifierar mig som.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
- Detta arbete går i linje med min målsättning inom karriären.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
- Jag vill bli framgångsrik inom min karriär, annars skäms jag över min prestation.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
För den tillfredsställelse jag upplever av att ta mig an intressanta utmaningar.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
Det ger mig goda möjligheter till att tjäna pengar.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
Eftersom att jag vill vara en "vinnare" i livet.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
Jag vill lyckas i min arbetsroll, annars skulle jag skämmas över mig själv.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
Det är en del av det sätt jag har valt att leva mitt liv på.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
- Mitt arbete ger mig trygghet

- Stämmer inte alls
- 2

- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
För den tillfredsställelse jag upplever när jag lyckas med svåra arbetsuppgifter.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- **Stämmer helt**

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
- Jag vet inte, för mycket förväntas av mig som anställd

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
Jag frågar mig själv detta, jag verkar inte kunna hantera de viktiga arbetsuppgifterna kopplade till detta arbete.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
- Denna typ av arbete ger mig möjligheten att uppnå vissa mål.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
- Det här jobbet är en del av mitt liv.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Jag jobbar på mitt nuvarande jobb för att...
- Jag vill bli väldigt duktig på mina arbetsuppgifter, annars kommer jag bli besviken på mig själv.

- Stämmer inte alls
- 2
- 3
- Stämmer delvis
- 5
- 6
- Stämmer helt

Bilaga 2. Missivbrev.

Missivbrev

HÖGSKOLAN
I GÄVLE

Akademin för hälsa och arbetsliv

Förfrågan om att delta i en studie om sambandet mellan arbetsmotivation och generationstillhörighet.

Vi är 2 studenter från personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle som kommer att genomföra en kvantitativ studie i form av en enkät som kommer att behandla ämnet arbetsmotivation och om vilka aspekter som motiverar generationerna X och Z i arbetslivet samt undersöka sambandet mellan arbetsmotivation och generationstillhörighet för att hitta om det finns några signifikanta skillnader i hur olika generationer värderar och ser på arbetsmotivation

Syftet med studien är att bidra med djupgående kunskap om ämnet och vilka faktorer som har en påverkan på individens arbetsmotivation samt om det skiljer sig mellan generationerna samt om generationstillhörighet kan ha en påverkan på vilka faktorer som påverkar arbetsmotivationen.

Undersökningen innebär att Du som deltagare svarar på ett antal påståenden i en enkät. Undersökningen kommer att ta cirka 5-10 minuter. Du kommer att få uppskatta hur väl varje påstående stämmer överens med dig själv på en skala från 1-7.

Medverkan i studien kommer att bidra med information för arbetsgivare och andra organisationer som kan ha nytta av ämnet om vad generation X och generation Z motiveras av i arbetslivet och om det finns några signifikanta skillnader i deras skattning av arbetsmotivation.

Enkäten är helt anonym och inga uppgifter som lämnas i enkäten kommer kunna kopplas till dig som individ. All information behandlas konfidentiellt och säkert enligt GDPR.

Studiens ämne har granskats och godkänts av Forskningsetiska rådet vid Högskolan i Gävle.

Resultatet kommer redovisas på gruppnivå skriftligt i examensarbetet. När examensarbete är färdigt och godkänt kommer den publiceras och läggs upp i Högskolan i Gävles databas och på databasen DiVa (Digitala vetenskapliga arkivet) där den blir öppen för allmänheten att ta del av.

Genom att medverka i undersökningen ger Du ditt samtycke att informationen Du lämnar används i forskningssyften enligt den givna informationen. Deltagandet i studien är frivilligt och Du kan när som helst avbryta din medverkan utan att behöva ange en anledning.

Huvudman för undersökningen är Högskolan i Gävle.

Vi frågar härmed om Du vill delta i studien. Ett inskick av enkäten innebär att Du godkänner ditt deltagande i studien

Ansvariga för studien är Ida Sandin och Filip Hed. Har Du frågor om studien, är Du välkommen att höra av dig till någon av oss.

Har Du frågor eller är missnöjd över hur dina personuppgifter har eller kommer behandlas kan Du kontakta Högskolans dataskyddsombud, registator@hig.se. Vid fortsatt missnöje kan integritetsskyddsmyndigheten kontaktas som är en tillsynsmyndighet.

Ida Sandin
Student
idasandins@outlook.com

Filip Hed
Student
filiphed37@gmail.com

Handledare:
Mårten Eriksson
marten.eriksson@hig.se