



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Hur påverkas arbetsmotivationen av åldrande?

**En kvantitativ studie om skillnader i arbetsmotivation
mellan åldersgrupper**

Henrik Magnusson

Amadeus Johansson

Examensarbete 15 hp
i psykologi

Personalprogrammet
Vårterminen 2015

Handledare
Lars Ishäll

Examinator
Roland S. Persson

Abstract

Syftet med denna studie är att undersöka skillnader mellan vad som motiverar olika åldersgrupper i arbetslivet. Studiens hypoteser bygger på tidigare forskning som visade att betydelsen av interna motivationsfaktorer ökar med ålder, samt att betydelsen av externa faktorer minskar. Studien genomfördes på en multinationell logistikorganisation i mars 2015 genom en kvantitativ enkätundersökning på 119 deltagare. Reliabilitetstest för studien visade på god reliabilitet för både externa faktorer ($\alpha=0,85$) och interna faktorer ($\alpha=0,79$). Korrelations- och variansanalyser genomfördes för att analysera data. En signifikansnivå på $p=0,05$ användes och resultatet visade att betydelsen av de externa faktorerna *lön*, *karriärmöjligheter*, *status*, *beröm* och *auktoritet* minskade med ökad ålder, samt att betydelsen av de interna faktorerna *tillhörighet*, *egen prestation*, *flexibilitet*, *självständighet*, *intresse* och *utmaningar* ökade med ålder. Samtliga nämnda motivationsfaktorer var signifikanta och hade en signifikansnivå mellan $p=0,000$ och $p=0,019$. Denna studie kastar därmed ljus på hur individers åldrande leder till att betydelsen av externa motivationsfaktorer förskjuts till en ökad betydelse av interna motivationsfaktorer.

Sökord: Arbets- och organisationspsykologi, human resource, arbetsmotivation, self-determination theory, life-span theory, ålder

Introduktion

I många europeiska länder, bland annat Sverige, existerar en åldrande arbetskraft. För medlemsstaterna i Europeiska Unionen sker enligt Taylor (2006) en genomsnittlig ökning på 12% av arbetare i åldrarna 50-59 år de kommande 10 åren. Utöver denna förändring som sker på den svenska arbetsmarknaden så föreslog regeringen 2013 en eventuell ökning av pensionsåldern, från nuvarande 65 år, till 66 år, med möjlighet att arbeta till dagen man fyllt 69 (SOU 2013:25).

Individer med en ålder på 50 år, och uppåt, kan därför bli en ökad och mer värdefull resurs för organisationer, förutsatt att man kan ta tillvara på de seniora personerna. Organisationer bör då fråga sig hur man skall ta vara på denna resurs på bästa sätt. Oklart är också om dagens organisationer med sina anställningsformer och arbetstempo är skapade för +50 åringar eller om det är något som behöver förändras för att de ska uppleva att fortsatt arbete är ett attraktivt alternativ till pensionen. En viktig del i denna process är att ta reda på vad som motiverar äldre och yngre att arbeta, och därmed ta reda på om det existerar någon skillnad. Det har tidigare genomförts studier på området, dock är inte forskare överens om resultaten, och många studier motsäger sig varandra, samtidigt som vissa studier har mycket dålig könsspridning, ex. Bonsdorff (2004) som genomfördes på ett sjukhus där 94 procent av deltagarna var kvinnor.

Teoretisk bakgrund

Tidigare forskning som fokuserar på ålder och arbetsmotivation är relativt tunn, i synnerhet då mycket av den empiriska forskning som genomförts är från 80- och 90-talet och kan därmed anses föråldrad, detta område är alltså inte väl utforskat. Grunden till den forskning som existerar baseras på att arbetskraften i världen åldras, speciellt i den västerländska kulturen. Åldrande uppfattas också enligt vissa studier som negativt, då de visar att motivation och intellekt har en negativ korrelation med ökad ålder. Vi vill därför i denna studie kasta ljus på ålder och arbetsmotivation genom att belysa Kanfer och Ackermans (2004) Life-Span Theories (LST) samt Deci och Ryans (1985) Self-Determination Theory (SDT). LST grundar sig i att individens behov förändras i takt med åldrande och utveckling och SDT syftar till att beskriva intern och extern motivation och dess samband med personliga aspekter.

Kanfer och Ackermans (2004) behandlade i sin studie flera LST, för att genom dessa teorier förstå hur åldersrelaterade förändringar i utvecklingen hos individer kan påverka arbetsmotivationen. Bland annat så beskrevs hur flytande intelligens [En: fluid intelligence], d.v.s. individers förmåga till inlärning samt förmåga att lösa nya problem med hjälp av att dra slutsatser och finna mönster, minskar med högre ålder medan den kristalliserade intelligensen [En: crystalized intelligence], förmågan att med hjälp av erfarenheter och tillägnad kunskap lösa problem, ökar med ålder. På grund av bland annat detta kom Kanfer och Ackerman (2004) fram till att äldre har en mindre tendens att adoptera strategier för att minimera personligt lagda förluster och vinster. Detta innebär att de fokuserar på färre mål och lägger mer energi på dessa mål. Detta synsätt ifrågasätts dock av Wong, Gardiner, Lang och Coulon (2008) som pekar på möjligheten att ålderskillnaderna som existerar i arbetsmotivation grundar sig i att äldre individer vuxit upp i ett annat samhälle som då präglades av andra värderingar och principer.

Precis som Kanfer och Ackermans (2004) teorier så bygger SDT på hur förändringar av personliga aspekter, exempelvis ålder och olika tillstånd i livet, leder till hur källor till individens motivation förändras. Intern motivation beskrivs i SDT som motivation som baseras på individers tillfredställelse över att ha utfört något ”för ens egen skull” (Deci & Ryan, 2012). Ett exempel på intern motivation är barns nyfikenhet, då de utforskar sin omvärld för att utveckla sig själva. På detta sätt använder människor även den interna motivationen för att utvecklas under hela livet. SDT behandlar i synnerhet effekterna av sociala kontexter på intern motivation, eller mer specifikt hur olika faktorer som belöningar och sociala relationer påverkar den interna motivationen och intressen. Extern motivation postuleras i samma teori som ett instrumentellt drivet beteende, alltså ett beteende som drivs av externa belöningar. SDT går även in på hur olika typer av instrumentella belöningar ska klassas som extern motivation eller inte, till exempel så beskriver de hur identifiering kan ses som både en extern och intern motivationsfaktor, det vill säga att identifiering i en grupp eller organisation till exempel kan utformas till att ses som en instrumentell belöning. SDT har dock kritiserats i vissa avseenden. Vissa forskare menar att eftersom att SDT är framtagen i USA, vars samhälle bygger på ett väldigt individualistiskt perspektiv, så är SDT:s syn på betydelsen av självständighet för det psykiska välbefinnandet inte applicerbar på mer kollektivistiska samhällen som exempelvis Sverige (Vlachopoulos et al., 2013). En studie som tog hänsyn till denna kritik var Chirkov (2007) . Chirkov (2007) menar dock att trots att olika kulturer kan värdera självständighet på olika sätt så kvarstår de positiva effekterna av självständighet på den psykiska hälsan över alla kulturer.

Flera andra forskare har studerat sambandet mellan ålder och arbetsmotivation, Elias, Smith och Barney (2012) byggde bland annat sin forskning på SDT. På detta sätt fick de fram fakta om att individer som är motiverade av interna faktorer gör sina arbetsuppgifter för att

uppnå en intern tillfredsställelse. Exempelvis så kommer en internt motiverad människa göra sin arbetsuppgift för att den känner att arbetet är intressant och njutbart. Medan en individ som är motiverad av externa faktorer kommer utföra sina arbetsuppgifter för att få ett instrumentellt värde utav det. Till exempel så kan en externt motiverad individ arbeta för att få in pengar.

Studier som går in på ålderns samband med arbetsmotivation mer ingående är Inceoglu, Seger och Batrams (2012), Bonsdorff (2011), Boumans, Jong och Janssen (2011) samt Lord och Farrington (2006). Dessa studerar bland annat sambandet mellan ålder och motivation, om betydelsen av olika motivationsfaktorer förändras med ålder och om ålder påverkar arbetsmotivationen eller arbetstillfredsställelsen.

Inceoglu, Segers och Bartram (2012) byggde sin forskning på hur individers mentala processer förändras under olika perioder i livet och därmed förändrar vad som motiverar en individ i arbetslivet. I studien används bland annat Kanfer och Ackermans (2004) studie och teori om förändringar i personliga intressen samt deras studie om stadier som människan går igenom genom livet, exempelvis att uppfostra en familj och när barnen lämnar hemmet. Med denna information förutsåg Inceoglu, Segers och Bartram (2012) att äldre arbetare är mindre benägna att motiveras av arbetets karaktär som kräver en högre nivå av personliga resurser så som att arbeta under press, långa arbetsdagar, utmanande uppdrag, tävlingsinriktat arbete osv.

Med hjälp av Fleeson och Heckhausens (1997) studie om skiftningar i motivation på grund av förändringar av mål i livet och individens självbild kunde Inceoglu, Segers och Bartram (2012) visa att behovet av emotionell stabilitet, positiva relationer med andra och självacceptans är i genomsnitt högre hos äldre. En otrevlig arbetsmiljö och låg jobsäkerhet är kopplat till oro och negativa effekter på individerna som arbetar, i synnerhet hos äldre (Näswall & De Witte, 2003). På grund av detta förutsåg också Inceoglu, Segers och Bartram (2012), att en behaglig arbetsmiljö och jobsäkerhet kommer vara mer motiverande för äldre arbetande.

Inceoglu, Segers och Bartram (2012) förväntade sig också i sin studie att äldre arbetande skulle finna karriärmöjligheter och utvecklingsmöjligheter mindre motiverande än yngre. Detta med grund i Warrs (2001) studie om hur den sociala pressen utifrån påverkar och hur denna press ser olika ut i olika åldrar. Warr menade att människor tenderar att jämföra sig själva och deras mål med hur den sociala strukturen i samhället ser ut. Äldre kände till exempel pressen att pensionera sig vid en viss ålder påverkade dem i beslutet om att inte avancera i karriären då de trodde att organisationen inte skulle se det som en värd investering.

Resultaten från de olika studierna visade många likheter, bland annat fanns en större benägenhet att motiveras av interna faktorer hos de äldre (Inceoglu, Segers & Bartram, 2012; Boumans, Jong & Janssen, 2011; Lord & Farrington, 2006). Även personliga principer, behov av flexibilitet och behovet av självbestämmande visade sig vara viktigare hos äldre än yngre (Inceoglu, Segers & Bartram, 2012). Individer i yngre åldersgrupper sökte och behövde mer möjligheter till karriärsutveckling medan de äldre hade ett större behov av meningsfulla arbeten, vilket också var mer betydande för att öka motivationen hos dem (Boumans, Jong & Janssen, 2011; Lord & Farrington, 2006). Däremot hade meningsfullheten på arbetet ingen betydelse för motivationen hos de yngre (Boumans, Jong & Janssen, 2011). Möjlighet att fatta egna, självständiga beslut visade sig också vara en faktor som äldre värderade som mer motiverande än yngre, yngre visade sig dock ha en tendens att värdera jobbsäkerhet som mer motiverande än äldre (Lord & Farrington, 2006). Lord och Farringtons (2006) studie visade även att yngre hade ett större behov av erkännande, feedback och beröm för att motiveras.

Andra studier som har gjorts inom ämnet är bland annat Elias, Smith och Barneys (2012) studie om hur ålder påverkar attityderna kring teknologi. Även om det inte är huvudsyftet med denna studie, så undersöktes även hur arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse förändras med ålder. Även här fastställdes att interna motivationsfaktorer var av större vikt för äldre.

Studien visade också ett samband mellan utbildning och intern motivation. En högre utbildning resulterade i en högre intern motivation.

En intressant aspekt är att det också visat sig att den negativa förändringen i fysisk hälsa som möjligtvis medföljer med hög ålder har ett samband med individers arbetsmotivation (Kooji, Lange, Jansen & Dijkers, 2013). Studien visade att motivationen att utvecklas och behovet av uppskattning minskar med ökad ålder. Detta på grund av att framtidsperspektivet också förändras och begränsas. Samband kunde också ses i motivationen att producera, då den ökade med ålder. Det kunde också fastställas att ökad ålder medförde en negativ förändring av den fysiska hälsan och detta låg till grund för ett ökat behov av säkerhet hos äldre.

Som ovan beskrivs är tidigare forskning inte helt eniga gällande vad som motiverar äldre respektive yngre att arbeta. Däremot kan flertalet studier slå fast att äldre är mer benägna att motiveras av interna motivationsfaktorer och yngre av externa.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka skillnader mellan vad som motiverar olika åldersgrupper i arbetslivet.

Hypoteser

I undersökningen har vi utgått ifrån två hypoteser som grundar sig på tidigare forskning.

H1: Betydelsen av externa motivationsfaktorer minskar med ökad ålder.

H2: Betydelsen av interna motivationsfaktorer ökar med ökad ålder.

Metod

Organisatorisk kontext

Insamlingen av data genomfördes på en multinationell logistikorganisation under mars 2015. Organisationen hade vid studiens genomförande ca 2400 anställda. Verksamheten bedrevs i Asien, Europa, Nordamerika, Sydamerika och Australien, huvudkontoret låg dock i Sverige. Det var även via huvudkontorets personalavdelning vi fick kontakt med organisationen.

Undersökningsdeltagare och tillvägagångssätt

Som undersökningsmetod valde vi att genomföra en kvantitativ enkätstudie. Enkäten distribuerades via e-mail till anställda i organisationen. Valet att göra enkäten digital via e-mail grundade sig i att göra bördan så liten som möjligt för organisationen men också för att nå ut till så många anställda som möjligt för att på så sätt få maximalt antal svarande samt att deltagarna skulle ha möjlighet att besvara den när de ansåg lämpligt. Totalt skickades ca 500 enkäter ut, varav 119 returnerades, vilket gav en svarsfrekvens på 24%. Enkäten distribuerades endast vid ett tillfälle, utan efterföljande påminnelser. Av de enkäter som besvarades så var 42% av deltagarna kvinnor och 58% män. Åldersfördelningen var relativt jämnt fördelad, 16-25=17%, 26-35=19%, 36-45=23%, 46-55=22% och 56+=19%.

Design

I genomförandet av enkäten fick deltagarna först ange sin ålder, här delades åldern in i 5 åldersgrupper; 16-25, 26-35, 36-45, 46-55 samt 56+. Valet att låta deltagarna placera sig i en viss åldersgrupp istället för att ange sin specifika ålder grundade sig i att vi ville på ett enkelt sätt kunna jämföra hur betydelsen av olika motivationsfaktorer skiljer sig mellan just dessa åldersgrupper. Därefter fick deltagarna ange sitt kön, samt vilket land deltagaren arbetade i. För studiens resultat var varken kön eller land egentligen relevant, dock ansåg vi att information såsom könsspridning var relevanta data att redovisa.

Slutligen bestod enkäten av 12 items som deltagarna fick besvara på en 5-gradig likertskala (se bilaga 1) där 1 var ”instämmer inte alls” och 5 ”instämmer helt”. Av de 12 items som användes behandlade sex items externa motivationsfaktorer (*lön* - en lön man anser rättvis för det arbete man genomför, *karriärmöjligheter* – möjlighet att utvecklas inom organisationen, *status* – ha en titel som reflekterar sin status i organisationen, *beröm/feedback* – vetskapen om att goda insatser uppmärksammas genom beröm eller feedback, *trygghet* – ha en trygg och säker anställning, *auktoritet* – att ha möjligheten att fatta viktiga och avgörande beslut i organisationen) och sex interna motivationsfaktorer (*tillhörighet* – trivas med de människor man i sitt arbete träffar och arbetar med, *egen prestation* – i vilken utsträckning man motiveras av att genomföra ett gott arbete, *självständighet* – ha frihet att organisera sitt eget arbete, *intresse* – ha ett arbete man finner intressant, *flexibilitet* – arbeta i en flexibel miljö, *utmaningar* – ha ett utmanande arbete). Motivationsfaktorer att behandla grundar sig i tidigare forskning, bland annat beskriver Kanfer och Ackerman (2004) och Inceoglu, Seger och Batram (2012) de vanligast förekommande motivationsfaktorerna på arbetsplatser, samt vilka som ger intern eller extern motivation. De behandlade motivationsfaktorerna lade därmed grund till ett item vardera.

Etiska ställningstaganden

Enligt vetenskapsrådet (2012) existerar fyra krav som skall följas vid genomförandet av vetenskapliga studier, detta för att säkerställa deltagares säkerhet och integritet vid deltagandet. Nedan redogör vi för vilka etiska hänsynstaganden som togs i beaktande under studien.

Det första som togs hänsyn till var anonymitets- och konfidentialitetskravet. För att säkerställa detta krävde vi varken namn eller andra personuppgifter av deltagarna i studien, vi garanterade också att det endast var författarna till studien som fick ta del av materialet. Baserat på informationskravet informerade vi deltagarna om att studien genomfördes i syfte att studera

arbetsmotivation i organisationer. Vi var medvetna om eventuella problem som skulle kunna uppstå i form av datasäkerhet när vi valde att använda oss av en webenkät. Detta förhindrade vi genom att endast låta författarna ha en inloggning som krävdes för ta del av resultatet samt att använda oss av Googles tjänster för distribueringen av enkäterna då, vi ansåg att denna tjänst var tillförlitlig. Vi tog även hänsyn till samtyckeskravet genom att informera potentiella deltagare om att deltagande är frivilligt. Utöver de riktlinjer som tagits fram av vetenskapsrådet så valde vi också att göra valet av kön frivilligt i enkäten, detta för att individer som inte anser sig vara varken man eller kvinna skall kunna avstå den frågan.

Forskningskvalitet

Utformningen av enkäten ansåg vi vara den viktigaste delen i att skapa en studie med hög generaliserbarhet. Första steget för oss var därför att skapa en enkät som mäter rätt sak, alltså hur stor betydelse en specifik motivationsfaktor har för deltagaren. För att nå den validitet vi önskade studerade vi tidigare forskning inom områden, vad som då blev tydligt var att liknande motivationsfaktorer återkom i samtliga studier samt att majoriteten av författarna genomförde sin studie genom en enkät bestående av items som deltagaren fick besvara via en likertskala, detta lade därmed grunden för vår enkät. En annan viktig aspekt var att inte skapa en enkät som var ledande, med ledande menar vi att enkäten genom sin struktur uppmuntrar till ett visst utfall, exempelvis att yngre skall sätta en högre skala på externa än interna faktorer. Vi valde därför att inte låta det framgå i enkäten vilka items som behandlar externa respektive interna motivationsfaktorer. Slutligen ville vi samarbeta med en organisation som hade tillräckligt många anställda för att kunna ge oss tillräcklig mängd besvarade enkäter och därmed ett reliabelt resultat, vi satte detta minimum till 100. Trots att studien gav 119 besvarade enkäter representerade detta endast 24% av den totala populationen, detta leder till att studiens resultat inte kan generaliseras över hela organisationen.

Analys

Analysen av data genomfördes i datorprogrammet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Vi genomförde två envägs variansanalyser (ANOVA) för att få fram varje åldersgrupps medelvärde för respektive item, en signifikansnivå på 0,05 användes. I envägs variansanalysen användes ålder som oberoende variabel och extern samt intern motivation som beroende variabler. Efter envägs variansanalysen genomfördes också en Cronbach's alpha-reliabilitetsanalys för att mäta måttens reliabilitet samt en inter-item korrelationsmatris.

Enkätkonstruktion

Studiens inter-item korrelationsmatris redovisas i tabell 1. Här redovisas samtliga motivationsfaktorer och dess korrelation med varandra. Tabellens struktur bygger på att de externa motivationsfaktorerna redovisas överst och de interna underst, detta för att skapa en tydlig bild av skillnaderna mellan dessa variabler. Vad vi av tabellen kan utläsa är att *karriärmöjligheter* och *lön* hade en korrelation på 0,68 vilket är att anse som mycket hög. Därmed får vi informationen att de anställda som anser att lön är av stor vikt anser också att karriärmöjligheter har en stor betydelse. Andra starka positiva korrelationer är mellan *lön* och *beröm* (0,64) samt *beröm* och *karriärmöjligheter* (0,67). Som också illustreras har samtliga externa motivationsfaktorer en positiv korrelation med varandra.

De interna motivationsfaktorer vi fann en stark korrelation emellan var *intresse* för arbetet och *egen prestation* (0,64) samt *intresse* för arbetet och *utmaningar* (0,53). Noterbart är att även här har samtliga interna motivationsfaktorer en positiv korrelation med varandra.

I inter-item korrelationsmatrisen kunde också utläsas flertalet negativa samband. Mest noterbart här var att *auktoritet* hade en negativ korrelation med endast en intern motivationsfaktor, *flexibilitet*. Vilket förmodligen grundar sig i att flexibilitet i snitt hade ett avsevärt lägre medelvärde än övriga interna motivationsfaktorer. Starka negativa korrelationer

återfanns mellan bland annat *karriärmöjligheter* och *flexibilitet* (0,44) samt *lön* och *flexibilitet* (0,37).

I vår Cronbach's alpha-reliabilitetsanalys valde vi att analysera externa och interna motivationsfaktorer separat. Resultatet från denna analys visade en reliabilitet på $\alpha=0,85$ för de externa motivationsfaktorerna och $\alpha=0,79$ för de interna, vilket innebär en bra nivå av reliabilitet.

Tabell 1: Pearson korrelationsmatris.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Lön	1											
2. Karriärmöjligheter	,68**	1										
3. Status	,44**	,47**	1									
4. Beröm	,64**	,67**	,51**	1								
5. Trygghet	,40**	,42**	,38**	,45**	1							
6. Auktoritet	,39**	,52**	,38**	,52**	,40**	1						
7. Tillhörighet	-,10	-,09	-,07	,03	,28**	,10	1					
8. Egen prestation	-,10	-,06	-,17	,01	,09	,18*	,51**	1				
9. Flexibilitet	-,37**	-,44**	-,17	-,33**	-,28**	-,22*	,19*	,30**	1			
10. Självständighet	-,28**	-,30**	-,17	-,16	-,06	,03	,30**	,44**	,43**	1		
11. Intresse	-,07	-,13	-,22*	-,08	-,07	,15	,48**	,64**	,37**	,50**	1	
12. Utmaningar	-,22*	-,12	-,14	-,21*	-,06	,07	,22*	,41**	,40**	,44**	,53**	1

NB. n = 119. efter "listwise deletion"; *p <,05; **p <,01

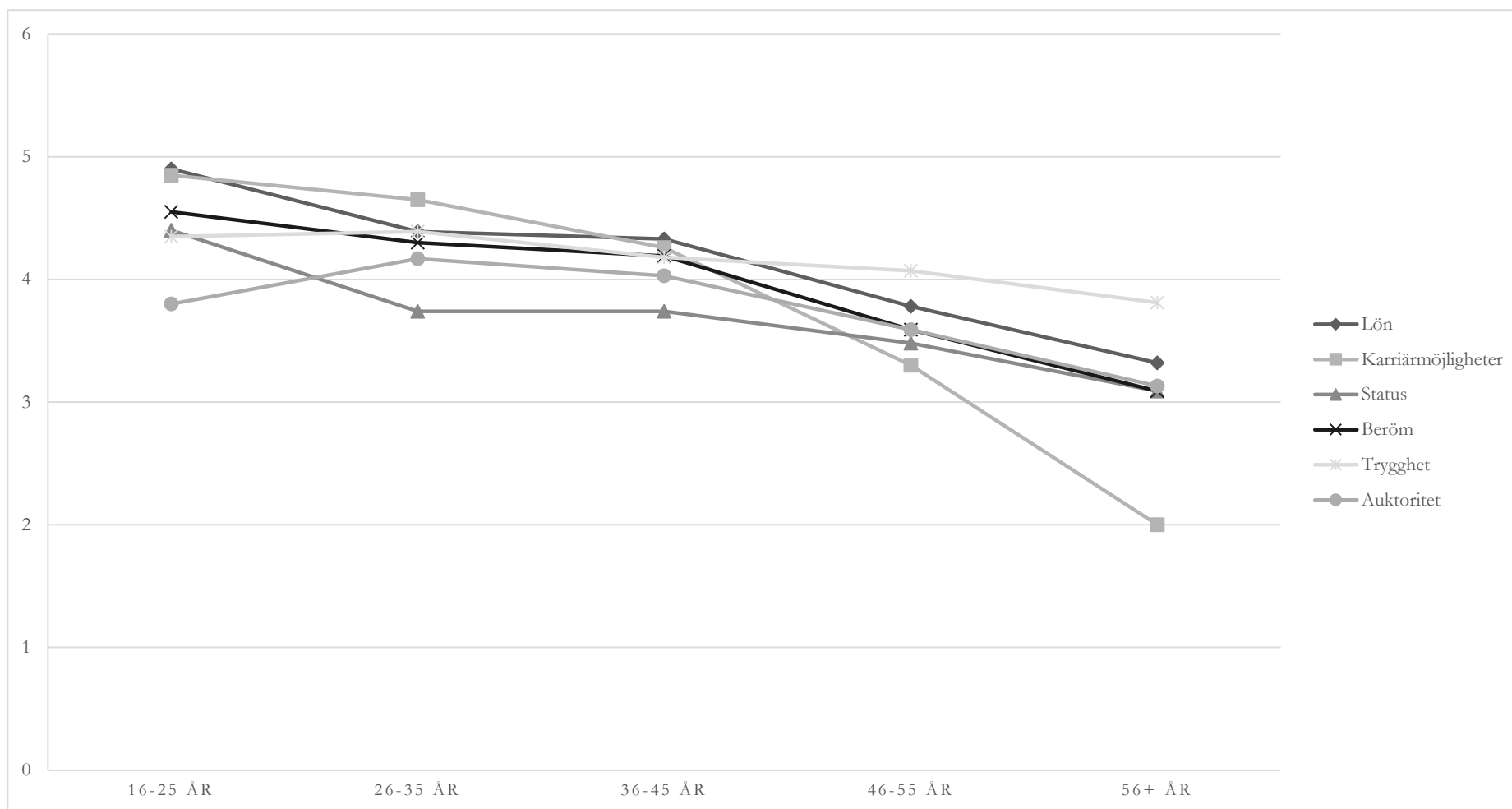
Resultat

I enlighet med hypotes 1 fann vi att betydelsen av 5 av 6 externa motivationsfaktorer minskade med ökad ålder, och kan därmed bekräfta H1. I tabell 2 nedan redovisas deltagarnas medelvärden på varje extern motivationsfaktor för respektive åldersgrupp tillsammans med signifikansnivå (p), F-värde (F) samt effektstorlek (η^2). I figur 1 beskrivs medelvärdet av externa motivationsfaktorers samband med ålder med hjälp av ett linjediagram.

Tabell 2: Medelvärden för ålderskategorierna för de sex externa motivationsfaktorerna.

	<i>M</i> (<i>SD</i>)	16-25 <i>M</i> (<i>SD</i>)	26-35 <i>M</i> (<i>SD</i>)	36-45 <i>M</i> (<i>SD</i>)	46-55 <i>M</i> (<i>SD</i>)	56+ <i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>F</i>	<i>η</i> ²
Lön	4,12 (0,90)	4,90 (0,31)	4,39 (0,78)	4,33 (0,83)	3,78 (0,97)	3,32 (0,48)	14,72***	,34
Karriärmöjligheter	3,80 (1,26)	4,85 (0,49)	4,65 (0,57)	4,26 (0,90)	3,30 (0,99)	2,0 (0,53)	54,09***	,65
Status	3,67 (1,04)	4,40 (0,60)	3,74 (1,01)	3,74 (1,06)	3,48 (0,94)	3,09 (1,15)	5,03**	,15
Beröm	3,93 (0,95)	4,55 (0,51)	4,30 (0,82)	4,19 (0,83)	3,59 (1,05)	3,09 (0,68)	11,68 ***	,29
Trygghet	4,16 (0,87)	4,35 (0,75)	4,39 (0,58)	4,18 (1,11)	4,07 (0,87)	3,81 (0,85)	1,59	,05
Auktoritet	3,76 (0,93)	3,80 (0,62)	4,17 (0,83)	4,03 (0,90)	3,59 (1,01)	3,13 (0,89)	5,06**	,15
Totalt	3,91	4,48	4,27	4,12	3,64	3,07		

NB. n = 119, efter "listwise deletion"; *p <,05; **p <,01; ***p <,001



Figur 1. Extern motivations korrelation med ålder.

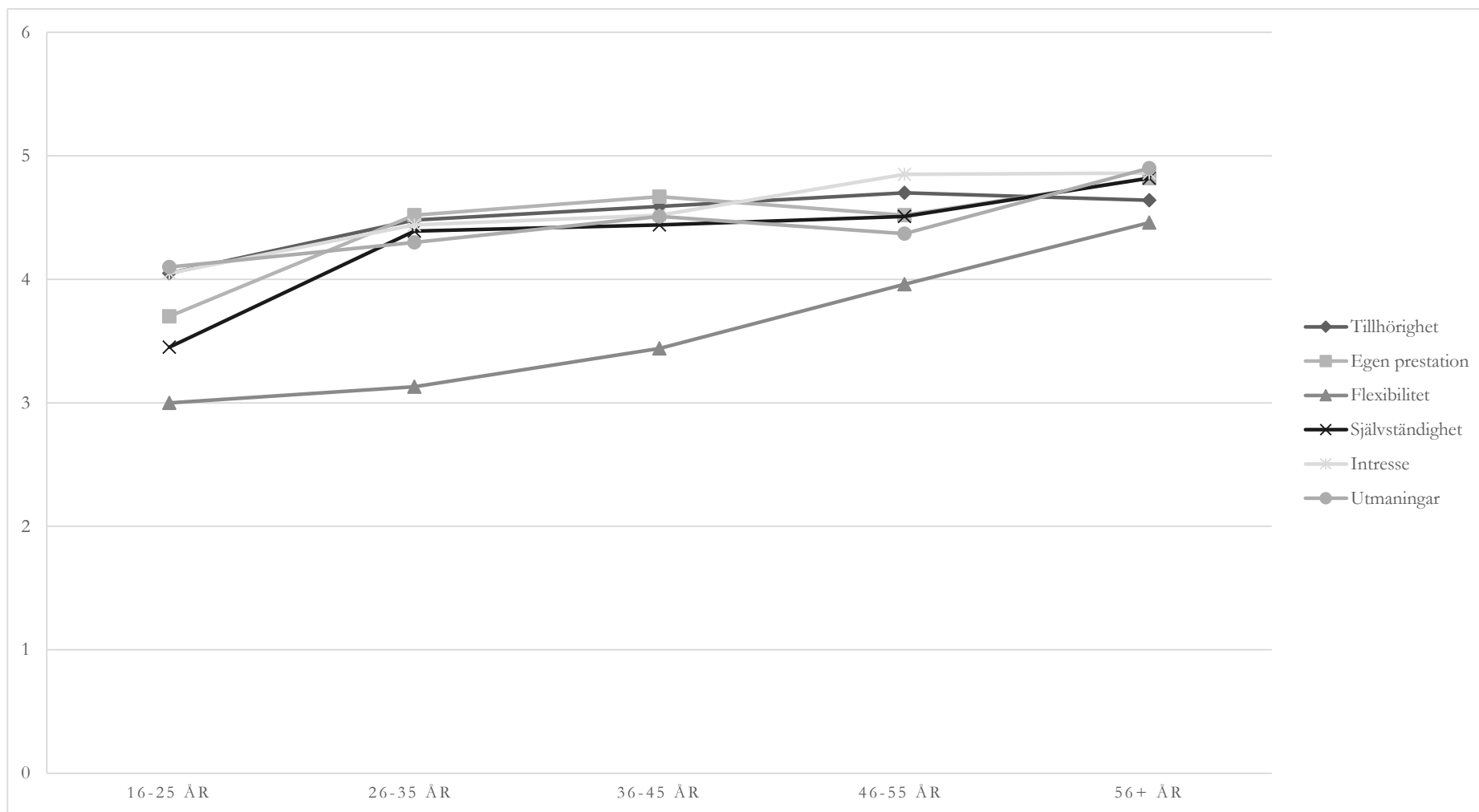
Vår envägs variansanalys visade, som tabell 2 beskriver, att externa motivationsfaktorerers betydelse minskar med ökad ålder. Den motivationsfaktor som minskade mest med ålder var *karriärmöjligheter*, vars betydelse minskade dramatiskt hos grupperna 46-55 samt 56+ år. Den höga effektstorlek som redovisas i tabell 1 visar också att åldern hade en stor betydelse för detta utfall. *Karriärmöjligheter* visade sig också ha ett anmärkningsvärt högt F-värde, vilket tyder på en mycket stor variation mellan åldersgrupperna, men en liten variation inom vardera åldersgrupp. Av studien kunde också utläsas att betydelsen av *lön* och *beröm* minskar relativt mycket med ökad ålder. Även *status* och *auktoritet* visade sig minska med ökad ålder, dock med liten effekt. Den enda externa motivationsfaktor som inte visade sig signifikant minska med ökad ålder var *trygghet*.

Resultatet av studien visade att betydelsen av samtliga interna motivationsfaktorer ökade med ökad ålder, med denna information kan vi bekräfta H2. I tabell 3 redovisas deltagarnas medelvärden på samtliga interna motivationsfaktorer för respektive åldersgrupp, tillsammans med signifikansnivå (p), F-värde (F) och effektstorlek (η^2). I figur 2 beskrivs medelvärdet av interna motivationsfaktorerers samband med ålder med hjälp av ett linjediagram.

Tabell 3: Medelvärden för ålderskategorierna för de sex interna motivationsfaktorerna.

	<i>M</i> (<i>SD</i>)	16-25 <i>M</i> (<i>SD</i>)	26-35 <i>M</i> (<i>SD</i>)	36-45 <i>M</i> (<i>SD</i>)	46-55 <i>M</i> (<i>SD</i>)	56+ <i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>F</i>	<i>η</i> ²
Tillhörighet	4.51 (0,71)	4.05 (0,60)	4.48 (0,90)	4.59 (0,64)	4.78 (0,67)	4.64 (0,58)	3.07*	.10
Egen prestation	4.47 (0,83)	3.70 (0,86)	4.52 (0,79)	4.67 (0,73)	4.52 (0,89)	4.82 (0,39)	6.78***	.19
Flexibilitet	3.61 (1,15)	3.00 (0,46)	3.13 (1,14)	3.44 (1,28)	3.69 (1,22)	4.46 (0,67)	7.49***	.21
Självständighet	4.35 (0,73)	3.45 (0,60)	4.39 (0,66)	4.44 (0,64)	4.51 (0,64)	4.82 (0,39)	15.3***	.35
Intresse	4.56 (0,71)	4.05 (0,60)	4.44 (0,90)	4.52 (0,80)	4.85 (0,36)	4.86 (0,47)	5.74***	.17
Utmaningar	4.45 (0,74)	4.10 (0,64)	4.30 (0,88)	4.51 (0,58)	4.37 (0,88)	4.90 (0,43)	3.90**	.12
Totalt	4.33	3.73	4.21	4.36	4.49	4.75		

NB. n = 119, efter "listwise deletion"; *p <,05; **p <,01; ***p <,001



Figur 2. Intern motivations korrelation med ålder.

Den interna motivationsfaktor vars betydelse visade sig öka mest med ökad ålder var *självständighet* med en relativt hög effektstorlek. *Egen prestations, flexibilitets* samt *intresse* för arbetsuppgifters betydelse ökade relativt likvärdigt med ökad ålder. Ålder hade lägst effekt på behovet av *tillhörighet* och *utmaningar*. Noterbart är att ett *flexibelt* arbete visade sig ha märkbart mindre betydelse för deltagarna än övriga interna faktorer. Vad undersökningen också visade var att interna motivationsfaktorer, med ett medelvärde på $M=4.33$, generellt har större betydelse för arbetsmotivationen än externa faktorer, vars totala medelvärde var $M=3.91$.

Diskussion

Resultatdiskussion

Syftet med studien var att undersöka skillnader mellan vad som motiverar olika åldersgrupper i arbetslivet. Resultatet av studien visade att betydelsen av interna motivationsfaktorer hade en större betydelse för de äldre deltagarna, samt att externa faktorer betydelse minskade med ökad ålder. Detta innebär att faktorer som exempelvis självständighet och variation blir viktigare med ökad ålder, medan faktorer som lön och karriärmöjligheter får minskad betydelse. Detta resultat bekräftar både hypotes 1 och 2. Ålder visade sig ha störst effekt på betydelsen av karriärmöjligheter, där fann vi en drastisk minskning av betydelse från åldrarna 46 och uppåt. Orsaken till detta skulle kunna vara att framtidsperspektivet förändras och begränsas med ökad ålder (Kooji, Lange, Jansen & Dijkers, 2013). En annan bidragande orsak kan vara att äldre anställda ofta redan nått toppen av sin karriär och därmed värderar externa faktorer mindre (Kanfer & Ackerman, 2004).

Då en ökning av arbetare i åldrarna 50-59 år kommer att ske (Taylor, 2006), samtidigt som förslag på regeringsnivå har lagts fram om att höja pensionsåldern till 66 år (SOU 2013:25),

så kan vi med hjälp av vårt resultat ta reda på hur organisationer kan ta tillvara på denna resurs. En äldre individ är mindre benägen att motiveras av externa faktorer. Däremot så skulle en utveckling av arbetsplatsen där de interna motivationsfaktorerna fick stå i centrum vara till större nytta, där man skulle ta vara på individernas intressen och ge dem utmaningar samt självständighet. Om detta skulle genomföras så tror vi att personer i de äldre åldersgrupperna kommer att vara mer motiverade till arbetet och därmed utföra det med en större vilja.

Av de externa motivationsfaktorer vi behandlade i studien visade sig trygghet inte ha något signifikant samband med ålder. Vi anser detta vara ett rimligt utfall, trots att betydelsen av externa faktorer minskade med ökad ålder, så tror vi att behovet av en trygg och säker anställning kvarstår. Detta möjligtvis då äldre i större utsträckning än yngre ofta har en familj att försörja samt att det ofta är svårare att hitta en ny anställning om man är nära sin pensionsålder (Kooji, Lange, Jansen & Dijkers, 2013). Privat- och familjelivet skulle också kunna förklara varför betydelsen av lön har en relativt hög nivå upp till åldern 45, för att sedan minska kraftigt, då barn i den västerländska kulturen ofta lämnar hushållen när föräldrarna når så pass hög ålder vilket därmed leder till att föräldrarna då endast har sig själva att försörja.

Noterbart i vår undersökning var att betydelsen av flexibilitet var betydligt mindre än övriga interna motivationsfaktorer och visade sig vara den minst viktiga interna motivationsfaktorn för deltagare i samtliga åldersgrupper. Detta anser vi vara anmärkningsvärt då tidigare forskning från exempelvis Inceoglu, Segers och Bartram (2012) visade att flexibilitet hade lika stor betydelse som andra interna motivationsfaktorer.

En annan intressant aspekt vi kunde utläsa av resultatet var att medelvärdet på interna motivationsfaktorer var högre än medelvärdet på externa faktorer. Enligt Deci och Ryan (2012) blir människan naturligt mer motiverad av faktorer som kommer inifrån (interna) än utifrån (externa). SDT postulerar att även om interna faktorer har större betydelse för en

individens motivation, så kan effekten av interna motivationsfaktorer öka genom extern motivation. Exempelvis kan en individ bli mer motiverad av att genomföra ett gott arbete, som är en intern motivationsfaktor, om individen får feedback, som är en extern motivationsfaktor, när bra arbete genomförts. Slutsatsen av detta blir att vi anser att arbetsgivare kan öka den interna motivationen genom kontinuerliga externa belöningar. Det beskrivs också i tidigare studier att intern motivation är viktigare för individer än externa, med viktigare menas här att de har en större positiv påverkan på resultatet av arbetet, samt en större positiv påverkan på individens välmående (Eccles, 2005). Detta gör det till en viktig uppgift för arbetsgivare att skapa en organisation där de anställda besitter en hög intern motivationsnivå.

Något att ta i beaktande är att trots att vi i studien kan fastslå att det existerar skillnader i vad som motiverar individer i olika åldersgrupper i arbetslivet, så kan vi inte besvara vad orsaken till detta är. Kanfer och Ackerman (2004) menar att orsaken till skillnaderna är den personliga utveckling individer går igenom under en livstid, samtidigt hävdar Wong, Gardiner, Lang och Coulon (2008) i sin studie att skillnaderna kan bero på att individer som idag är äldre har vuxit upp i ett samhälle som såg väldigt annorlunda ut gentemot det samhälle vi lever i idag. Wong et al. (2008) menar att detta samhälle präglades av andra värderingar och principer, som därmed kan ligga till grund för den skillnad som finns gällande arbetsmotivation i olika åldrar.

Trots att vi inte kan besvara vad orsaken är till de skillnader vi fann mellan åldersgrupper gällande arbetsmotivation, så anser vi att vi genom vår studie uppnått syftet, genom att fastställa att skillnader faktiskt existerar. Vidare visade sig dessa skillnader också stämma överens med både hypotes 1 och hypotes 2.

Metoddiskussion

Vi använde oss av en webbaserad enkät till största del på grund av att det skulle vara ett alltför stort arbete att dela ut pappersenkäter, det skulle bli för tidskrävande och ekonomiskt svårt för oss. Däremot var vi medvetna om bristerna med att genomföra denna metod. Vi var bland annat oroliga att svarsfrekvensen skulle bli missvisande då ålder eller könsfördelningen eventuellt inte skulle bli lika fördelad, detta visade sig däremot inte bli fallet. Vi distribuerade också vår enkät via en personalchef i organisationen och nackdelen med detta kan bli att respondenterna svarar som de tror att denne vill. Detta försökte vi förhindra med att göra vår enkät anonym och låta personalchefen påpeka för de anställda att denna undersökning gjordes i vetenskapligt syfte. Ett annat problem med att distribuera enkäten via e-mail var också att vi inte hade någon kontroll över hur många som fick ta del av enkäten. Att genomföra en webbenkät kan också ha påverkat svarsfrekvensen negativt då alla inte alltid har tillgång till en dator i arbetet. Vi tror också att den relativt låga svarsfrekvens (24%) vi fick orsakades på grund av att vi valde att genomföra undersökningen via webben. Trots detta fick vi i studien signifikanta resultat på 11 av 12 items, samtidigt fick vi ett högt chrobanch's alpha-värde vid genomförandet av vår reliabilitetsanalys, därför anser vi att studien ger ett pålitligt resultat, trots att studien inte kan generaliseras över hela organisationen.

Då studien genomfördes på en multinationell organisation och vi fick in svar från länder runt om i världen, till exempel USA, Tyskland, Spanien, Kina, Indien och Sverige, skulle detta kunna medföra en kulturell skillnad i svaren, detta för att kulturen individerna lever i kan påverka resultaten på ett betydande sätt. Ett exempel på detta är Peter Schmuck, Tim Kasser och Richard M. Ryans (2000) studie om interna och externa mål och dess struktur och relation till välmående hos tyska och amerikanska studenter. Det visade sig bland annat att de externa motivationsfaktorerna var mindre viktigare för de tyska studenterna än de var för de

amerikanska. Eftersom studien inte direkt behandlade motivation så är det svårt att säga om samma resultat skulle kunna appliceras och samtidigt är det svårt att hitta forskning som studerar och jämför skillnaderna i arbetsmotivation genom interna och externa motivationsfaktorer mellan länder och kulturer. Men vi anser att resultatet från Schmuck et al. (2000) ändå ger en viss indikation på hur kulturen kan förändra resultatet. Kanske är det så att individer i Asien finner de inre motivationsfaktorerna som t.ex. relationer till medarbetare mycket mer viktigt oberoende på vilka åldrar personerna är i medan resultat i USA kanske visar det motsatta.

Trots dessa brister så kastar denna studie ljus på hur individers åldrande leder till att betydelsen av externa motivationsfaktorer förskjuts till en ökad betydelse av interna motivationsfaktorer.

Förslag till framtida forskning

Med bakgrund till det resultat vi fått anser vi att en djupare studie bör genomföras, för att därmed utforska vad bakgrunden är till de skillnader som faktiskt existerar mellan olika åldersgrupper gällande arbetsmotivation, detta skulle ge en större förståelse i hur individer motiveras. Vi anser också att det djupare bör studeras om de samband som finns mellan ålder och arbetsmotivation skiljer sig mellan olika kulturer, exempelvis genom att genomföra två liknande undersökningar på en västerländsk och asiatisk arbetsmarknad.

Referenser

- Bonsdorff, M. E. (2011). Age related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management* 22(6), 1262-1276.
- Boumans, N. P., Jong, A. H., & Janssen, S. M. (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction. The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes. *Aging and human development* 73(4), 331-350.
- Chirkov, V. I. (2007). Culture, personal autonomy and individualism: Their relationships and implications for personal growth and well-being. I G. Zheng, K. Leung & J. G. Adair, *Perspectives and progress in contemporary cross-cultural psychology* (s. 247-263). Beijing, China: China Light Industry Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-Determination Theory. In P. A. Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins, *Handbook of Theories of Social Psychology: Collection: Volumes 1 & 2* (s. 416-437). London: SAGE publications Ltd.
- Eccles, J. S. (2005). subjective task value and the eccles et al. model of achievement-related choices. In A. J. Elliot, & C. S. Dweck, *Handbook of competence and motivation* (s. 105-121). New York: The Guilford Press.
- Elias, S. M., Smith, W. L., & Barney, C. E. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology* 31(5), 453-467.
- Fleeson, W., & Heckhausen, J. (1997). More or less "me" in past, present, and future: Perceived lifetime personality during adulthood. *Psychology and Aging* 12(1), 125-136.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 85(1), 300-329.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review* 29(3), 440-458.
- Kooij, D. T., Lange, A. H., Jansen, P. G., & Dijkers, J. S. (2013). Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations* 27(1), 88-105.
- Lord, R. L., & Farrington, P. A. (2006). Age-Related differences in the motivation of knowledge workers. *Engineering Management Journal* 18(3), 20-26.
- Regeringskansliet. (2013). *Åtgärder för ett längre arbetsliv*. Stockholm: Socialdepartementet Pensionsåldersutredningen.

- Schmuck, P., Kasser, T., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Goals: Their Structure and Relationship to Well-Being in German and U.S. College Students. *Social indicators research* 50, 225-241.
- Taylor, P. (2006). *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Universitet, V. U. (2015). *CODEX. Forskarens Etik*. Läst den 10 April 2015 på codex.vr.se/forskarensetik.shtml
- Vlachopoulos, S. P., Asci, F. H., Cid, L., Ersoz, G., Gonzáles-Cutre, D., Moreno-Murica, J. A., Moutão, J. (2013) Cross-cultural invariance of the basic psychological needs in exercise scale and need satisfaction latent mean differences among Greek, Spanish, Portuguese and Turkish samples. *Psychology of Sport and Exercise* 14, 622-631
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour, physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International review of industrial and organizational psychology* 16, 1-36.
- Witte, H. D., & Näswall, K. (2003). 'Objective' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic and Industrial Democracy* 24(2), 149-188.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology* 23(8), 878-890.

Bilaga

Questionnaire on work motivation

For each statement, select the option that best applies to you.

* Required

Gender

Choose your gender

Mark only one oval.

- Man
- Woman

Age *

Choose your age

Mark only one oval.

- 16-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+

Country *

Choose your country

Mark only one oval.

- | | | |
|---|--|---|
| ▪ <input type="checkbox"/> Australia | ▪ <input type="checkbox"/> France | ▪ <input type="checkbox"/> Portugal |
| ▪ <input type="checkbox"/> Austria | ▪ <input type="checkbox"/> Germany | ▪ <input type="checkbox"/> Romania |
| ▪ <input type="checkbox"/> Belgium | ▪ <input type="checkbox"/> Hungary | ▪ <input type="checkbox"/> Russia |
| ▪ <input type="checkbox"/> Brazil | ▪ <input type="checkbox"/> India | ▪ <input type="checkbox"/> Singapore |
| ▪ <input type="checkbox"/> Canada | ▪ <input type="checkbox"/> Italy | ▪ <input type="checkbox"/> Slovakia |
| ▪ <input type="checkbox"/> China | ▪ <input type="checkbox"/> Luxembourg | ▪ <input type="checkbox"/> Spain |
| ▪ <input type="checkbox"/> Czech Republic | ▪ <input type="checkbox"/> Mexico | ▪ <input type="checkbox"/> Sweden |
| ▪ <input type="checkbox"/> Denmark | ▪ <input type="checkbox"/> Netherlands | ▪ <input type="checkbox"/> Turkey |
| ▪ <input type="checkbox"/> Estonia | ▪ <input type="checkbox"/> Norway | ▪ <input type="checkbox"/> United Kingdom |
| ▪ <input type="checkbox"/> Finland | ▪ <input type="checkbox"/> Poland | ▪ <input type="checkbox"/> United States |

Having a salary that matches my performance is important to me. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree

--	--	--	--	--

 Agree

It is important to me to have a good relationship with my coworkers. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree

--	--	--	--	--

 Agree

Having good prospects for career advancement is important to me. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree

--	--	--	--	--

 Agree

It is important to me that I am satisfied with my performance. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree

--	--	--	--	--

 Agree

Having a job title that reflects my status in the organization is important to me. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree

--	--	--	--	--

 Agree

Working in a fluid, unstructured environment is important to me. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree

--	--	--	--	--

 Agree

It is important that I get recognition for the work I have done. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree Agree

Being free to organize my own work is important to me. *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree Agree

It is important to me to have a secure position within the company. *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree Agree

Having interesting duties is important to me. *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree Agree

Having authority and responsibility is important to me. *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree Agree

Working in a challenging environment is important to me. *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disagree Agree