



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

**Digitaliseringens påverkan på
controllers motivation**

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Kandidatuppsats företagsekonomi, FEK335

HT 2023

Handledare:

Berit Hartmann

Författare:

Elin Bernhardsson

Felicia Jonsson

Förord

Denna uppsats har gett oss god insikt kring hur controllers motivation i yrkesrollen påverkas av digitalisering. Det hade inte varit möjligt att genomföra utan våra respondenter som vi vill rikta ett stort tack till för att de tog sig tid att ställa upp på intervjuer. Vi vill också rikta ett stort tack till handledaren Berit Hartmann samt vår seminariegrupp för värdefull respons och feedback under arbetets gång.

Göteborg, 14 januari 2024

Elin Bernhardsson och Felicia Jonsson

Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT 2023**

Författare: Elin Bernhardsson och Felicia Jonsson

Handledare: Berit Hartmann

Titel: Digitaliseringens påverkan på controllers motivation.

Bakgrund och problem: Controllerrollen förändras till följd av digitalisering. Motivation har lyfts som en viktig faktor att undersöka för att ta sig an digitaliseringens utmaningar. Motivation påverkas av flera aspekter så som självbestämmandeteorin och acceptans mot digitala teknologier. Det är av intresse att undersöka controllers egna upplevelser av digitaliseringen samt hur förändring av kraven på både mänskliga och tekniska färdigheter påverkar controllers motivation.

Syfte: Studiens syfte är att undersöka hur digitaliseringen påverkar controllers motivation i deras arbete.

Metod: Studien har utgått från en kvalitativ forskningsmetod. Sex stycken intervjuer med controllers har genomförts.

Resultat och slutsatser: Samband har hittats mellan digitalisering och motivation genom analys av mänskliga respektive tekniska aspekter. Studien har visat att controllers motivation påverkas både positivt och negativt genom de olika aspekterna. Hög motivation uppnås genom en kombination av faktorer som tillsammans påverkar upplevelsen av en digitaliserad värld.

Nyckelord: controller, digitalisering, motivation

Innehållsförteckning

Förord	I
Sammanfattning	II
Innehållsförteckning	III
1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte och frågeställningar	2
1.4 Uppsatsens disposition	3
2. Referensram	4
2.1 Digitalisering	4
2.2 Mänsklig aspekt	4
2.3 Teknisk aspekt	5
2.4 Sambandet mellan den mänskliga och tekniska aspekten	6
2.5 Analysmodell	7
3. Metod och datainsamling	9
3.1 Metodval	9
3.2 Val av respondenter	9
3.3 Genomförande av intervjuer	12
3.4 Dataanalys	12
3.5 Etiska aspekter	13
4. Empiri och analys	14
4.1 Den mänskliga aspekten	14
4.1.1 Kompetens	14
4.1.2 Autonomi	17
4.1.3 Samhörighet	18
4.2 Den tekniska aspekten	20
4.2.1 Användbarhet	20
4.2.2 Användarvänlighet	23
5. Diskussion	26
5.1 Den mänskliga aspekten och motivation	26
5.2 Den tekniska aspekten och motivation	28
6. Slutsats	30
6.1 Vidare forskning	31
Källförteckning	32

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Controlleryrket har i hög grad påverkats av digitaliseringen då digitala verktyg blir mer vanligt förekommande i många företag för beslutsfattning, strategiska analyser och prognostisering (Appelbaum et al., 2017; Fähndrich, 2022). Definitionen av controllerrollen är att de arbetar allmänt med ett företags ekonomiska styrning, prognostisering, kontrollering av ekonomisk utveckling samt budgetuppställande (NE, 2023). Digitaliseringen påverkar ekonomistyrning i områden som rapportering och budgetering, där arbetsuppgifterna blir effektiviserade och mer detaljerade (Fähndrich, 2022). Omställningen har resulterat i att controllers har allt mer tid för andra slags uppgifter, som att göra mer fördjupade analyser än att lägga tid på att samla ihop data. Rollen har alltså gått från att vara finansiellt inriktad med fokus på beslutsanalys och budgetkontroll till att innebära en mer strategisk roll (Appelbaum et al., 2017).

Den digitala teknologin kan bidra till en friare syn på sin roll som controller då utrymme ges till att följa ämnen av intresse (Andreassen, 2020). I takt med förändringar i arbetsroller lyfter Tan och Rajah (2019) motivationens roll i den digitala transformation som sker i samhället (Ek & Ek, 2020). Motivation definieras som den mängd uthållighet och ansträngning som människor utövar mot vissa personliga eller professionella mål (Hartmann et al., 2021). Tan och Rajah (2019) menar att trots teknologiska framsteg är det mänskliga engagemanget och motivationen avgörande för en organisations framgång. Acceptans mot teknologier kan också vara en faktor för framgång i takt med implementeringen av nya verktyg. Upplevd användbarhet och användarvänlighet av digitala teknologier påverkar acceptans där motivation är en aspekt som visar sig ha koppling till detta (Fathali & Okada, 2018). Självbestämandeteorin, som kännetecknas av möjligheten att kunna påverka sin situation, få användning av sina kompetenser samt känslan av att bidra till ett sammanhang genom sina kunskaper, har också en påverkan på motivation (Hartmann et al., 2021).

1.2 Problematisering

Lee, Lee och Hwang (2015) understryker vikten av att integrera motivation som perspektiv i forskningen om teknologianslutning och vill öppna upp för vidare forskning inom fältet motivation kopplat till ökat användande av teknologier. Forskning finns på hur kraven på tekniska kompetenser förändras inom controlleryrket (Oesterreich et al., 2019). Individer besitter dock också andra egenskaper, så som samarbetsförmåga eller kreativitet samtidigt som en viktig del i att hålla uppe motivation och tillfredsställelse är att få användning av sina kompetenser (Hartmann et al., 2021). De nya kompetenskraven skulle således kunna leda till höjd eller sänkt motivation för controllers hos den enskilde individen beroende på om kompetenserna kommer till användning eller ej inom controllers yrkesroll. Tidigare forskning har poängterat att controllerrollen är i förändring, det saknas dock forskning kring vad det har för konsekvenser på controllers motivation.

Andreassen (2020) menar att digitaliseringen kan ge utrymme för uppgifter som upplevs intressanta men också bidra till minskat inflytande och ökad grad av repetitiva uppgifter. Han understryker dock att mer forskning krävs för att förbättra kunskapen om hur digital teknologi påverkar controllers roll. Det finns också ett behov av nyanserad förståelse av arbetsmotivation för att navigera genom utmaningarna som den digitaliseringen medför (Tan & Rajah, 2019). Diskussionen kring controllers tekniska färdigheter, faktorer som påverkar motivation och omvärldens krav leder in på frågor kring hur controllers upplever situationen. Det är därför av intresse att undersöka hur controllers upplever förändringarna i sin yrkesroll med avseende på motivation och användning av sitt eget humankapital.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka hur digitaliseringen påverkar controllers motivation i deras arbete. För att uppfylla syftet ska följande frågeställning besvaras:

- Hur påverkar mänskliga och tekniska aspekter controllers motivation till följd av digitalisering?

1.4 Uppsatsens disposition

Uppsatsens inledande kapitel följs av referensram som beskriver tidigare forskning inom ämnet. Därefter motiveras metodval och respondenter, följt av en analys av de empiriska material som samlats in. Vidare knyter diskussionen ihop resultat med tidigare litteratur och slutligen sammanfattas slutsatserna och riktningar för fortsatt forskning föreslås.

2. Referensram

2.1 Digitalisering

Digitalisering kan beskrivas som ett sätt att omvandla information till ett digitalt språk. Det är en pågående omställning som påverkar större delen av det dagliga livet, både det sociala, ekonomiska och organisatoriska (Reis et al., 2020). Sverige ligger i framkant när det kommer till digitalisering i samhället och användandet av digitala verktyg (Tillväxtverket, 2018). Det är främst större företag som har digitaliserats, små och medelstora företag har inte digitaliserats i samma utsträckning. Inom företagande förknippas digitalisering med att skapa affärsnytta genom att effektivisera och förenkla processer (Tillväxtverket, 2021).

Oesterreich et al. (2019) visar att controllers kommer behöva ha andra kunskaper än de krav som ställs idag till följd av att fler digitala verktyg kommer att användas inom rollen. Förutom ekonomiska kunskaper kommer även IT-kompetens att efterfrågas. I takt med det påpekar Bhimani och Willcocks (2014) att ett traditionellt tankesätt kring företagsstrategi och informationssystem inte längre gäller. Teknologiska förändringar påverkar insamling samt användning av information vilket har inflytande på kostnadsstrukturer och arbetsuppgifter. Detta kommer i sin tur påverka redovisningsinformation och hur den används och förändras. Därför är det viktigt för företag att vara medvetna om dessa förändringar och anpassa sig till dem (Bhimani & Willcocks, 2014).

Autor (2015) påstår att trots automatisering av vissa arbetsuppgifter kommer det fortfarande krävas humankapital. Arbeten som kräver en kombination av tekniska och icke-rutinmässiga färdigheter förväntas överleva eftersom det fortfarande kommer behövas mänsklig analys och beslutsfattande. Samtidigt som Oesterreich et al. (2019) nämner att de har hittat flera tecken i teorin på att controlleryrket kommer att förändras och gå mot en mer analytisk roll med större fokus på färdigheter inom matematik, statistik och programmering, så har de i praktiken hittat väldigt få bevis på att det är något som efterfrågas i dagsläget.

2.2 Mänsklig aspekt

Inom den mänskliga aspekten tas självbestämmandeteorin upp, också känt som "self-determination theory" på engelska, vilket handlar om vad som får människor att känna

motivation (Hartmann et al., 2021). Motivation är det som får en person att agera, och en person som lägger ner energi på att uppnå ett visst ändamål anses vara motiverad (Ryan & Deci, 2000). Vidare nämner de att en människa inte bara har olika mängd motivation utan också olika typer av motivationer. Det redogörs för två typer av motivation inom teorin där yttre motivation drivs av exempelvis monetära belöningar och inre motivation drivs av tillfredsställelsen att genomföra en uppgift och uppnå ett mål (Hartmann et al., 2021). De anställda motiveras av intressanta arbetsuppgifter, utveckling och känslan av delaktighet och detta leder i sin tur till bättre prestation. Det är därför viktigt för företag vid utformande av arbetsuppgifter att fokusera på dess egenskaper och hur det skapar intresse för sina medarbetare (Ryan & Deci, 2000). Teorin beskriver hur den inre motivationen fungerar bättre ju mer komplexa arbetsuppgifterna är. Ryan och Deci (2000) specificerar faktorer som påverkar motivationen, vilket är kompetens, autonomi och samhörighet. Dessa faktorer är psykologiska behov som behöver tillgodoses hos en människa för att känna motivation.

Kompetens innebär att individer har en önskan om att interagera med miljön för att producera önskat resultat och förebygga oönskade händelser (Lee et al., 2015). Kommunikation och feedback som leder till känsla av kompetens ökar den inre motivationen kopplat till just den handlingen, medan negativ feedback på prestationen minskar motivationen (Ryan & Deci, 2000). Autonomi betyder en önskan att engagera sig i aktiviteter som man själv väljer. I en jobbsituation har autonomi beskrivits som i den utsträckning ett arbete möjliggör självständighet när det gäller dagliga arbetsuppgifter, inklusive hur och när uppgifter utförs (Zeshan, Qureshi & Saleem, 2023). För att få en hög inre motivation krävs att både behoven av kompetens och autonomi är tillgodosedda samt att få människor att känna sig inkluderade, effektiva och handlingskraftiga vid utövning av nya förmågor (Ryan & Deci, 2000). Samhörighet är i sin tur känslan av tillhörighet i en given social miljö, vilket är en viktig faktor i arbetsmiljöer där aktiviteterna och arbetsuppgifterna är sociala (Vallerand, 2000).

2.3 Teknisk aspekt

Davis (1989) har skapat en modell, technology acceptance model (TAM), som används för att ta reda på användarens inställning och acceptans till teknologi. Det handlar främst om informationsteknologi som kan vara hemsidor, programvaror och olika typer av enheter. Den ursprungliga modellen utgår från två huvudsakliga komponenter vilket är upplevd användbarhet och upplevd användarvänlighet. Dessa leder i sin tur till användarens acceptans

och avsikt att använda teknologin. Det är även viktigt att undersöka olika externa aspekter för att veta vilken roll den spelar kopplad till acceptans av teknologin (Davis, 1989). Motivation är en sådan aspekt som undersökts kopplat till användbarhet och användarvänlighet. Det har hittats en stark koppling mellan upplevd användbarhet och användarvänlighet och inre motivation (Bastari et al., 2020; Fathali & Okada, 2018; Lee et al., 2015; Yoo, Han & Huang, 2012). När den inre motivationen hos medarbetare är hög så kommer upplevd användbarhet och upplevd användarvänlighet också att vara det (Bastari et al., 2020).

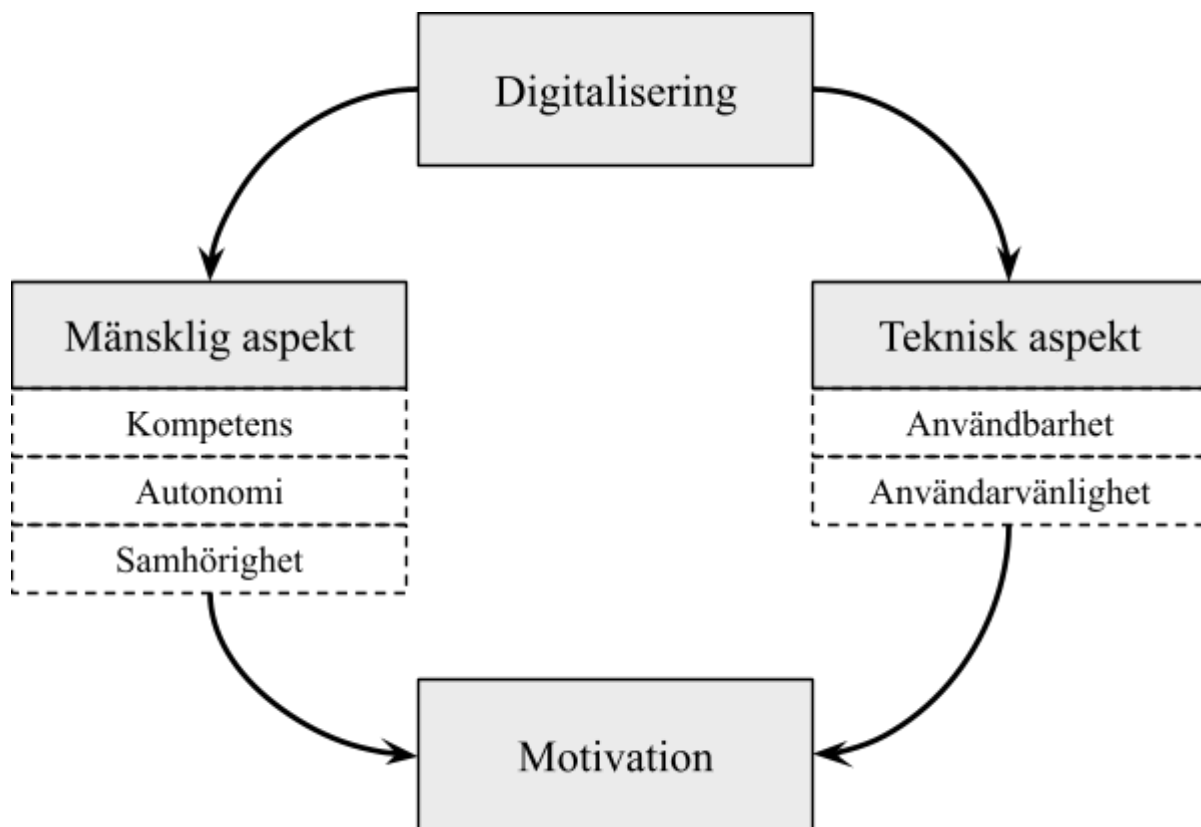
De två delaspekterna upplevd användbarhet och upplevd användarvänlighet är det som avgör om användaren kommer att acceptera teknologin och kontinuerligt använda det (Fathali & Okada, 2018). Upplevd användbarhet beskrivs som i vilken grad användaren tror att den valda teknologin kommer att förbättra deras jobbprestation och därför vill använda detta. Det är alltså något som skapar ett värde för användaren. Upplevd användbarhet har även en koppling till yttre motivation, då en förbättrad jobbprestation på grund av teknologi kan leda till belöningar i arbetet (Davis, 1989). Upplevd användarvänlighet har definierats av Davis (1989) som i vilken grad användaren tror att ett system är fritt från ansträngning både fysiskt och mentalt. Ju lättare det är att använda systemet desto lättare är det att acceptera teknologin, detta gäller även för de som har tidigare erfarenhet av olika IT-system (Venkatesh & Bala, 2008). Det är också större sannolikhet att om ett verktyg är enkelt så kommer det att användas samtidigt som användarna blir mer motiverade till det (Bastari et al., 2020). Arbetsglädje är en motivationsfaktor som har en stor påverkan på uppfattningen om enkelhet och fördelar med digitaliseringen (Bastari et al., 2020).

2.4 Sambandet mellan den mänskliga och tekniska aspekten

Tan och Rajah (2019) belyser att den tredje industriella revolutionen kännetecknades av den ökande betydelsen av inre motivation, vilket markerar en övergång från yttre motivationsfaktorer som belöningar och straff som dominerat tidigare. De understryker vikten av motivationens roll i digitaliseringen, vilket kan kopplas till Molino, Cortese och Ghislieri (2020) som visar resultat på att personligheter som motståndskraft och målorientering, liksom organisatoriska faktorer som möjlighet till utbildning, påverkar acceptans mot teknologiskt användande. Att acceptans mot teknologi är positivt kopplat till arbetsengagemang bekräftas också.

Självbestämmandeteorin och acceptans av teknologier har visat sig ha en koppling till varandra. I tidigare forskning har upplevd kompetens varit en viktig faktor för användning av verktyg (Fathali & Okada, 2018). Autonomi och samhörighet kunde också kopplas till digital användning. Vid digitalisering är det viktigt för medarbetare att få delta vid målsättning och feedback för utveckling för ökad autonomi (Zeshan et al., 2023). De digitala verktygen kan även ge en känsla av samhörighet med andra som delar samma mål och vision, därför kan det också öka acceptansen och användningen av teknologi (Fathali & Okada, 2018). Likaså har Lee et al. (2015) dragit en koppling mellan acceptans av teknologier och självbestämmandeteorin där de anser att chefer bör kombinera inre och yttre motivation vid styrning för att öka medarbetares användning av digitala teknologier. Man bör dock noggrant välja vilken typ av motivation som är lämplig för varje given situation.

2.5 Analysmodell



Figur 1: Illustration av referensramens analysmodell.

Analysmodellen förtydligar kopplingar mellan de aspekter som utgör huvuddelen av uppsatsens referensram. Autonomi, kompetens och samhörighet är alla delar ur självbestämmandeteorin som utgör den ena huvudfaktorn, mänsklig aspekt. Den andra

huvudfaktorn, teknisk aspekt, utgörs av användbarhet och användarvänlighet som kopplar an till technology acceptance model som undersöker acceptansen av digitala verktyg. Dessa två aspekter ska analyseras för att undersöka dess påverkan på controllers motivation. Illustrationen visar således grunden för hur studiens intervjuer formas och genomförs. De olika aspekterna är grundpelare vid insamling av empiriskt material från controllers och deras uppfattningar av digitaliseringen. Analysmodellen leder i slutändan till utformningen av analys och diskussion samt hur slutsatser dras.

3. Metod och datainsamling

3.1 Metodval

För att uppfylla syftet med uppsatsen har en kvalitativ forskningsmetod valts. Studien undersöker hur digitaliseringen har påverkat controllers upplevelse kring digitalisering, motivation och förändring i yrkesrollen. Baserat på att respondenternas egna uppfattningar av förändringarna inom yrket står i centrum har studien ämnat att få djup förståelse kring den upplevda situationen (Bryman & Bell, 2017). För att respondenterna skulle ges möjlighet att använda sina egna ord och formuleringar ansågs en intervjustudie vara den mest lämpliga metoden för att genomföra studien (Patel & Davidson, 2021). Intervjustudien genomfördes med sex stycken controllers i Sverige, se tabell 1, vilket ger en relativt smal bild av controllers generella uppfattning. Antalet respondenter är en begränsning, ju fler respondenter, desto mer trovärdiga resultat vid genomförandet (Bryman & Bell, 2017).

3.2 Val av respondenter

Respondenternas egna uppfattningar och erfarenheter har varit i fokus och därför har controllers med olika bakgrund och olika lång erfarenhet av just controlleryrket kontaktats. Respondenterna valdes ut baserat på personliga kontakter, vilka i sin tur har hänvisat till andra potentiella respondenter som skulle passa studien. Detta urval kan minska trovärdigheten på studien då det är ett slumpmässigt urval, men för att förhindra detta har ett antal kriterier tagits fram (Patel & Davidson, 2021).

Personer med yrkestiteln controller som arbetar i Sverige var målgruppen. Respondenterna i studien har titlarna controller, business controller, group controller samt group finance director. För att uppfylla syftet med denna studie och besvara de frågeställningar som finns bedöms respondenternas arbetsuppgifter vara likvärdiga för en jämförbar analys, trots att namnen på titlarna skiljer sig åt. En av respondenterna saknar ordet controller i sin titel men har tidigare arbetat som controller inom samma företag där titel och arbetsuppgifter utvecklats till dagens titel, group finance director. Controlleruppgifterna är dock fortfarande kvar och därför har respondenten ändå valts ut för studien.

I studien har controllers som jobbar på både mindre och större bolag intervjuats. Då syftet med studien var att undersöka controllers motivation till följd av digitalisering ansågs storleken på företagen inte vara relevant för studien. Därav har intervjuer skett med företag av olika storlekar vilket bidrog till studien genom att fler orsaker och perspektiv lyftes fram i studien. Begränsningen kan dock vara att olika stora företag kommit olika långt i sin digitalisering men det ansågs inte påverka denna studie nämnvärt negativt. I studien har respondenter från två olika branscher intervjuats. Vilken bransch respondenterna är verksamma i har inte varit i fokus i denna studie då alla branscher omfattas av digitalisering (Ek & Ek, 2020).

Det ansågs fördelaktigt för studien att respondenterna har minst 5 års erfarenhet för att kunna beskriva digitaliseringens förändringar inom yrket. Undantag från kravet har gjorts för att få ett större urval där en intervju har skett med en respondent med färre än 5 års erfarenhet. Det ger en begränsning i hur respondenten har uppfattat digitaliseringens påverkan på rollen över tid men har ändå bidragit med dagens syn på yrket samt pågående förändringar. Majoriteten av respondenterna hade 6 till 20 års erfarenhet av yrket vilket gav möjlighet till jämförelse respondenterna emellan.

Benämning i uppsatsen	Bransch	Storlek	Erfarenhet som controller	Tidsåtgång per intervju
Respondent 1	Tillverkningsindustrin	Medelstort företag	6 år	45 min
Respondent 2	Investmentbolag	Litet företag	4 mån	25 min
Respondent 3	Tillverkningsindustrin	Stort företag	20 år	45 min
Respondent 4	Tillverkningsindustrin	Medelstort företag	6 år	30 min
Respondent 5	Investmentbolag	Litet företag	12 år	25 min
Respondent 6	Tillverkningsindustrin	Stort företag	20 år	35 min

Tabell 1: Kortfattad beskrivning av respondenterna.

Respondent 1 är business controller i ett medelstort företag inom tillverkningsindustrin. Respondenten arbetar med kontroll av kriterier för certifieringar samt sätter ihop beredningar för produktion där kostnadsfördelningar bestäms. Gör även analyser efter bokföring och månadsrapporter samt tar fram data för ledningsgruppen. Respondenten använder flera digitala verktyg så som affärssystem, BI-system och Excel.

Respondent 2 arbetar som controller på ett litet investmentbolag vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att leverera rapporter och se till att innehaven följer marginalkraven. Har tidigare bakgrund från redovisnings- och revisionsbranschen. De digitala verktyg som används i företaget är redovisningsprogram och Microsoft Office 365, framförallt Excel och Powerpoint.

Respondent 3 är group controller och arbetar i ett stort företag inom tillverkningsindustrin med analyser av rapporter, koncernjusteringar samt sammanställer resultat. Tidigare erfarenhet som controller kommer också från större bolag. Denne arbetar också med internprissättning, skattefrågor samt interna kontroller. Operativa delar så som resultatuppföljning, budgetering och prognostisering ingår också i arbetet. Respondenten använder digitala verktyg så som redovisningsprogram, affärssystem, BI-verktyg och Excel.

Respondent 4 är group business controller i ett medelstort företag inom tillverkningsindustrin. Respondenten är ansvarig controller för hela koncernen. De vanligaste arbetsuppgifterna är månadsbokslut, sammanställning av koncernens rapporter och analyser. Respondenten har även ett IT-ansvar. De digitala verktyg som används är affärssystem, BI-system, redovisningsprogram och Excel.

Respondent 5 arbetar på ett investmentbolag i ett litet företag och har tidigare titulerat sig som controller men rollen har utvecklats till att vara group finance director. Uppgifter som är typiska för en controller är dock integrerade i dennes arbetsroll. Arbetsuppgifterna är breda och inkluderar finansiell uppföljning samt uppgifter som rör controlling till deras helägda bolag men även finansiella rapporter, inkluderande hållbarhetsrapportering. Respondenten arbetar i redovisningsprogram, system för kvittohantering samt Excel. Implementering av AI-system pågår.

Respondent 6 är business controller i ett stort företag som är dotterbolag och har även erfarenheter från redovisning. Huvudsakliga arbetsuppgifter är månadsrapportering, följa upp flera avdelningar i verksamheten, budgetarbete med uppföljning samt investeringar och kalkyler. Använder digitala verktyg i form av affärssystemet SAP och Microsoft Office 365, då främst Excel.

3.3 Genomförande av intervjuer

Inför intervjuerna förbereddes frågor i form av en intervjuguide indelade i mänsklig respektive teknisk aspekt. Inledande frågor handlade om företaget och den enskilde personens arbetsuppgifter. Följande frågor kretsade kring hur respondenten anser att digitalisering påverkar deras yrke och huruvida de anser att de får användning för sina kompetenser, frihet att utforma arbetet samt om den sociala delen av arbetet har påverkats av digitalisering. Hur pass användbara och användarvänliga verktygen är togs också upp i intervjuerna.

Fyra av intervjuerna ägde rum på respondenternas kontor och två skedde via videosamtal. De varade i cirka 25 till 45 min. Respondenterna fick frågan om det gick bra att spela in intervjun och ljudinspelning skedde vid alla intervjuer förutom två. Att två intervjuer inte spelades in berodde på att respondenterna inte kände sig bekväma att genomföra intervjun med ljudinspelning, vilket respekterades. Dessa intervjuer genomfördes i ett lugnare tempo för att anteckningar skulle kunna göras ordentligt men detta är ändå en begränsning i kvalitet av insamlat empiriskt material eftersom transkribering av intervjuer kan fånga upp många detaljer som annars kan ha missats. Uppsatsens bägge författare medverkade i samtliga intervjuer vilket stärker möjligheterna att fånga upp detaljer vid genomförandet. Ordningsföljden på frågorna som ställdes var liknande under alla intervjuer. För att få en personlig och tydlig bild av hur respondenterna själva upplever förändringen i sin yrkesroll gavs respondenterna stort svarsutrymme. Frågorna ställdes med möjlighet till följdfrågor och utveckling av svaren med hänsyn till vad respondenterna hade att säga. Därtill gavs utrymme till eventuella förklaringar av frågor som respondenten inte förstod (Patel & Davidson, 2021).

3.4 Dataanalys

Samtliga intervjuer sammanfattades omgående efter genomförandet. Sammanfattningarna av de intervjuer som inte spelades in har varit extra viktiga för att få med så många detaljer som möjligt från intervjutillfället då transkribering inte var möjligt. Datan från de inspelade

intervjuerna transkriberades också omgående efter genomförandet, vilket är ett sätt att undvika feltolkningar och gav stora möjligheter att i efterhand fånga upp information och detaljer som kan ha missats under intervjuernas gång. Ytterligare en styrka med transkribering är möjligheten att korrekt återge respondenternas citat (Bryman & Bell, 2017).

Det insamlade materialet har sedan granskats där det som ansetts varit mest relevant och intressant för studien har valts ut, vilket har påverkats av författarnas egen förståelse för ämnet (Bryman & Bell, 2017). Materialet har sedan kodats efter de teman som förekommer i analysmodellen, mänskliga och tekniska aspekter. Vid kodningen uppmärksammades även det material som berörde båda aspekterna. Analysen har sedan skett utifrån respondenternas uppfattningar där en mänsklig respektive teknisk aspekt tillämpats. Den mänskliga aspekten innefattar kompetens, autonomi och samhörighet medan den tekniska aspekten innefattar användbarhet och användarvänlighet. Respondenterna har citerats från intervjuerna som sedan analyserats och tolkats. Egna tolkningar har gjorts av respondenternas upplevelser vilket leder till en subjektivitet i analysen (Bryman & Bell, 2017). Huruvida respondenternas upplevelser påverkar motivationen negativt eller positivt har beskrivits vilket har lett till vidare diskussion där jämförelser har gjorts med uppsatsens referensram. Detta har mynnat ut i slutsatser som besvarat studiens syfte och frågeställningar.

3.5 Etiska aspekter

Studien har utgått från de fyra huvudkraven från det vetenskapliga rådet vid genomförandet av intervjuerna. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Patel & Davidson, 2021) vilka är viktiga för att uppfylla de etiska aspekterna av studien. Informationskravet har uppfyllts då de tillfrågade respondenterna har blivit informerade om uppsatsens syfte. De har blivit tillfrågade att vara med på intervjuer, således är deras deltagande frivilligt vilket uppfyller kravet om samtycke. Respondenterna har meddelats om att de kommer vara anonyma i studien, därför har deras uppgifter behandlats enligt konfidentialitetskravet. Den data som samlats in har endast samlats in för studien och inget annat ändamål. Uppgifterna har efter studiens färdigställande raderats och uppfyller därför nyttjandekravet (Patel & Davidson, 2021).

4. Empiri och analys

4.1 Den mänskliga aspekten

Den mänskliga aspekten är den första huvuddelen i hur motivationen påverkas av digitaliseringen och utgörs av tre delaspekter i form av kompetens, autonomi och samhörighet. I avsnittet analyseras hur dessa delaspekter upplevs av controllers och därmed hur deras motivation påverkas.

4.1.1 Kompetens

Generellt anser respondenterna att kompetenser är något man får mycket genom att arbeta, vilket tyder på att användning för sina kompetenser kommer till nytta så länge man skaffat sig erfarenhet inom yrkesrollen. Respondent 1 anser också att grundläggande kunskaper inom ekonomi kommer till nytta i yrkesrollen. Respondent 2 förklarar hur sina kompetenser inom redovisning kommer till specifik nytta vid analys av siffror, vilket respondent 4 håller med om. Datainhämtning är någonting som sker mer effektivt till följd av digitaliseringen vilket kan göra det svårare att lokalisera var siffrorna kommer från men respondent 2 nämner att kompetenser inom redovisning hjälper till i analysarbetet då man vet vad man bör titta efter. Att få användning för de kompetenser man besitter är ett tecken på ökad motivation. Grundförståelse för ekonomi är en kompetens man får med sig från utbildningen men det mesta annat inom yrket lär man sig på sin arbetsplats, enligt respondent 4 och 6. De flesta respondenter anser att en bra controller också är analytisk och noggrann och kan göra goda bedömningar, men respondent 3 nämner att även dessa förmågor kommer med erfarenhet, som respondenten själv har 20 år av. Tolkningen är därmed att ju längre erfarenhet en controller har, desto större relevant kompetens känner man att man besitter.

Respondent 5 anser att en controller bör kunna lyfta blicken och se en helhet och därtill göra rimlighetsbedömningar där förmågan att fånga upp fel anses vara viktig.

“Man ska ju såklart dyka ner i detaljfrågor men det allra viktigaste är att man har ett helikopterperspektiv och man gör rimlighetsbedömningar, det är A och O, det är det man ska göra hela tiden.”

- Respondent 5

Tolkningen av vad respondenten menar är att en controller bör vara vaksam kring sin omgivning och förstå sig på verksamheten, likt det som flera andra respondenter också varit inne på. Bland annat nämner både respondent 4 och 6 att en controller bör vara bred och ha förståelse för många delar samt vad en verksamhet behöver och hur den hänger ihop. Trots digitaliseringen är detta en kompetens som anses vara viktig och värdefull för en controller så får de användning för detta så ökar motivationen.

De flesta av respondenterna, majoriteten av de med kortare arbetslivserfarenhet, anser att IT-kompetens krävs inom yrkesrollen. De påpekar att man inte förväntas vara fullt ut specialist inom det men man bör känna sig bekväm med att använda digitala verktyg som främsta arbetsredskap och kunna behärska detta på ett effektivt sätt. Respondent 3 menar att IT är mer integrerat i arbetet nu än tidigare eller än vad som ingick i utbildningen. Respondent 6 anser också att Excel borde vara mer implementerat under utbildning då detta är controllerns främsta verktyg. Samtliga respondenter anser att goda kunskaper i office-paketet krävs för yrkesrollen. Respondent 4 anser att nästan alla jobbannonser för controllers kräver god systemförståelse.

“Det skulle jag säga är nästa i varenda annons där de anställer en controller så står det nästan alltid god systemförståelse”

- Respondent 4

Tolkningen är att respondenten anser det vara svårt att ta sig fram på arbetsmarknaden utan att ha dessa tekniska färdigheter som tidigare diskuterats, vilket kan öka motivationen för de som faktiskt besitter dessa kompetenser och därmed får god användning av dem. Respondent 5 och 6, med 12 respektive 20 års erfarenhet, diskuterar däremot hur utvecklingen inom digitalisering bör minska kraven på IT-förståelse. Respondent 5 menar att de flesta företag borde ha kommit så pass långt i utvecklingen att man förstår att IT är tillräckligt komplext för att överlämnas till en specifik IT-ansvarig alternativt en extern IT-leverantör och menar då att de ska kunna lösa de problem som uppstår.

“Det tänker jag är hela poängen med ett digitalt verktyg, eller digitaliseringen, att det ska förenkla för alla och då ska det vara ganska självförklarande hur man använder det.”

- Respondent 5

Som ekonom bör man kunna använda systemen men respondenten menar att poängen med digitalisering är att underlätta användandet för alla vilket innebär att de blir lättare och lättare att använda sig av. Respondent 6 anser att IT-kompetens inte bör sjunka men tror ändå att utfallet kommer att bli så framöver i takt med att mer och mer rapporter standardiseras.

“Jag tror väl snarare att det går åt andra hållet, i och med att så mycket har standardiserats så tror jag att kunskapskraven sjunker lite. Sen borde det inte göra det men jag anar att så blir fallet. Eftersom det blir mer standardiserat och mer färdiga rapporter. Du behöver inte bygga själv och du behöver liksom inte förstå hur det hänger ihop, utan det är redan färdigt.”

- Respondent 6

Rapporterna är redan färdigbyggda och behovet av att förstå hur det hänger ihop blir lägre. Mer standardisering kan stärka användarvänligheten genom att det blir enklare för användaren. Däremot kan detta ta bort behovet av specifik kompetens, eftersom man inte behöver bygga upp rapporter själv från grunden. Det leder i sin tur till att man inte får så mycket nytta av de kompetenser man faktiskt besitter som i slutändan blir en faktor för sänkt motivation.

Respondent 4 och 6 diskuterar dock vikten av att förstå IT-system och data. Respondent 1 anser att systemkunskaper är viktigt och någonting man främst lär sig ute i arbetslivet, vilket också respondent 3 anser. Affärssystemen är komplexa och kan vara svåra att lära sig men fullt nödvändiga för yrkesrollen, vilket även respondenterna 2, 3 och 4 håller med om. Respondent 6 nämner också att man lär sig mycket i genom erfarenhet och stark vilja.

“Anledningen till att man blir bra på det man gör är att vara nyfiken och att vilja lära sig massa mer.”

- Respondent 6

Nyfikenheten leder till ökad kompetens inom det man gör. Besitter man egenskaper så som nyfikenhet och vilja är chanserna därmed goda att få användning för sina kompetenser.

4.1.2 Autonomi

De flesta respondenterna svarade att de fick vara med och påverka implementeringen av digitala verktyg eller vara delaktiga i processen. Respondent 3 nämner att digitaliseringen i företaget utvecklas lite i taget hela tiden och de får påverka hur de vill ha systemen samt ändra systemen utefter vad som passar bäst för organisationen idag. Respondent 1 håller med om att det är under konstant förändring, är det inte nya system som tillkommer så är det uppdateringar till nya system. Några controllers har även IT-ansvar tilldelat sina roller.

“Jag blir väl någonstans någon sorts key stakeholder när det kommer till att implementera sådana grejer. För någonstans är jag ju också en kravställare när det kommer till att implementera nya finansiella IT-system.”

- Respondent 4

Respondent 4 nämner att denne har ett litet extra ansvar över IT-implementering och därav får påverka processen samt framtagandet av digitala verktygen. Likaså har även respondent 2 en tilldelad IT-roll och får påverka mycket när det kommer till digitala verktyg, vilket denne anser vara väldigt motiverande. Respondent 5 påpekar att trots att personen inte är med i diskussionen kring framtagandet av digitala verktyg så får respondenten ändå ge sin åsikt kring vad denne tror är användbart eller ej. Detta är något som respondent 6 saknar.

“Det är ofta det som är något av problemen, ofta är de ju så att denna typen av utvecklingsprojekt om du jobbar i en stor koncern, den drivs från högkvarteret och är de då kloka så tänker de då på slutanvändare, och funderar på slutanvändares behov.”

- Respondent 6

Respondent 6 pratar om att det kan hända att modeller eller standarder tas in av högsta ledningen som inte är helt anpassade efter slutanvändares behov, i detta fall controllers behov. Respondent 1 håller med om att bolagen ibland tar fram verktyg som inte alls fungerar bra eller som användarna själva vill. Att dessa respondenter har begränsat inflytande kan bero på

att de jobbar på lite större bolag än exempelvis respondent 4, vars bolag är ett medelstort bolag. Gällande implementering är respondent 1 till viss del delaktig i framtagandet av nya verktyg, medan respondent 6 inte får påverka alls, vilket respondenten tycker är tråkigt. Denne hade gärna varit med och förmedlat sina åsikter kring verktygen. Anledningen till att alla respondenter har olika stor påverkan på implementering, kan alltså bero på dels hur stora bolagen är, men också tilldelat IT-ansvar. De respondenter (1 och 5) som får påverka trots avsaknad av IT-ansvar verkar i mindre eller medelstora bolag medan respondent 6 arbetar inom ett stort internationellt bolag, vilket kan ha bidragit till ett minskat inflytande.

I själva systemen respondenterna använder känner samtliga att de har frihet att använda det på de sätt de vill göra för att få fram den slutgiltiga produkten som uppgiften kräver. Det kan finnas färdiga modeller eller standarder som är framtagna av tidigare användare eller ledningen, men det finns då även utrymme för justeringar för de nuvarande användarna. I arbetsrollen som helhet anser samtliga respondenter att de har stor frihet när det kommer till upplägget av sitt arbete inom givna ramar.

4.1.3 Samhörighet

Flera av respondenterna menar att socialiteten, kollegorna sinsemellan, inte har minskat till följd av digitaliseringen. Det har snarare ökat i och med att tillgängligheten för kommunikation har ökat, detta i form av verktyg som Teams där man kan interagera via videosamtal. Respondent 3 poängterar också att det innebär förbättrad förmåga att samarbeta.

“Det är enklare med kommunikation och samarbete, man är på olika platser, man kan dela och jobba i samma system, man kan dela dokument och sådant. Man har teams och sådana verktyg för att kommunicera.”

- Respondent 3

Ett förbättrat samarbete innebär en god användbarhet av de digitala verktygen men stärker också samhörigheten på arbetet, vilket i sin tur ger ökad motivation. Respondent 3 påpekar dock att det såklart är mindre socialt än om de hade träffats på plats, men eftersom de är placerade i olika länder så hade det inte varit aktuellt ändå. Det är en vanlig uppfattning hos respondenterna.

“Det kanske påverkar det fysiska men inte det sociala som helhet.”

- Respondent 2

Respondent 2 är en av dem som håller med om att det är skillnad mot att träffas på plats, men anser ändå att digitaliseringen inte påverkar den biten negativt. Respondenten menar att mötena på Teams har ökat och att det därför känns mer socialt än tidigare. Även respondent 1 och 6 håller med om att det är mer vanligt förekommande och ser det som positivt, särskilt då de sparar mycket tid genom att eliminera antalet resor till olika platser. Båda respondenterna menar dock att det blir mindre socialt i och med att resorna till olika produktioner inom verksamheten minskar eller försvinner.

Respondent 4 anser att man behöver kunna mer än att sitta själv och analysera excelark. Man bör kunna känna in omvärlden och förstå vad verksamheten behöver. Detta kan bland annat tolkas som att en controllers uppgifter bidrar till ett socialt sammanhang genom att man förväntas vara mycket ute i verksamheten för att förstå den. Samhörigheten kan på detta sätt vara en faktor för ökad motivation. Respondent 6 instämmer men upplever att controllers är mindre ute i verksamheten och att det på så sätt blivit mindre socialt inom controllerrollen.

“För att kunna bygga vettiga rapporter måste du förstå affären hur det hänger ihop, och det lär du dig bara på ett sätt och det är att vara ute i organisationen, ställa frågor.”

- Respondent 6

Då datan inhämtas automatiskt från systemen så är det inte längre nödvändigt att gå ut i de olika delarna av organisationen för att få fram datan och ställa frågor. En controllers uppgift stärker därmed samhörigheten och motivationen men digitaliseringen kan i sin tur hämma denna integrationen och det blir därmed negativ effekt på motivationen.

Respondent 4 anser däremot att samhörigheten stärks i samband med att system tillgängliggörs för fler inom organisationen.

“Jag skulle säga att det blir nästan att man interagerar mer med människor för att någonstans så breddar man ju tillgången till de här systemen och det är fler

personer som ska läras upp, det är fler personer som använder dem och har frågor och man kanske bollar mer idéer med olika människor.”

- Respondent 4

Respondent 4, som har extra ansvar över IT, får då mer interaktion med resterande verksamhet än tidigare eftersom fler är involverade i de digitala systemen. Denna respondent beskriver också hur digitaliseringen bidragit till att fler personer inom organisationen har tillgång till stora mängder data, vilket kan ses som ytterligare en faktor för stärkt motivation.. När fler får ta del och känna sig delaktiga ökar sannolikt även gemenskapen och därmed motivationen. I relation till uppsatsens analysmodell bidrar den ökade tillgängligheten av data positivt till motivationen eftersom det kan bidra till ökad samhörighet.

Det råder olika syn på hur det sociala har påverkats av digitaliseringen, vilket beror främst på antal år som controller. Respondent 6 har 20 års erfarenhet och kan därför märka av flera förändringar som skett medan respondent 4 som har 6 års erfarenhet troligtvis började som controller efter att dessa förändringar har skett.

4.2 Den tekniska aspekten

Föregående avsnitt analyserar hur den mänskliga aspekten påverkar controllers motivation. I detta avsnitt så analyseras den tekniska aspektens påverkan på motivation, vilket är den andra huvuddelen i analysmodellen. Användbarhet och användarvänlighet av digitala verktyg är två delaspekter som tillsammans utgör en huvudfaktor för minskad eller ökad motivation i samband med digitaliseringen.

4.2.1 Användbarhet

Den generella uppfattningen av controllers är att digitala verktyg gör jobbet både enklare och mer effektivt. Respondent 2 menar att digitalisering tar bort manuellt arbete kring datainhämtning vilket effektiviserar arbetet. Respondent 5 anser att effektiviseringen och förenklingen är den största fördelen med digitalisering. Arbetsuppgifterna går fortare nu tack vare standardiserade modeller som man kan använda sig av. Respondent 4 anser att digitala verktyg kan göra arbetsuppgifterna betydligt lättare.

“Det här Bright Analytics som vi har skaffat, det har ju varit liksom en gudagåva någonstans, för att kunna koppla på allas finanssystem och hämta ut data och få det konsoliderat i, liksom en resultaträkning som jag har bestämt, så här ska det se ut, så här vill vi se alla bolagen.”

- Respondent 4

Respondenten är väldigt tydlig med sin tacksamhet gentemot Bright Analytics, som underlättar hämtning av data, speciellt med dennes egen design av exempelvis en resultaträkning över hela gruppens resultat. Formuleringen kring att verktyget är en gudagåva ger ett starkt intryck av att det är mycket användbart att implementera digitala verktyg, som i sin tur uppenbart stärker motivationen i dennes arbete.

Flera av respondenterna nämner också att digitala verktyg underlättar tillgängligheten av data vilket gör att fler personer inom organisationen kan ta del av datan och slipper därmed fråga kontrollern om dessa data. Datan fås ut på ett smidigt och enkelt sätt, menar respondent 6. Respondent 2 anser att tack vare att inhämtningen av data sker effektivt ges mer tid till analysarbetet, vilket respondenten anser vara roligt. Respondent 4 poängterar också att detta är en stor fördel med digitaliseringen.

“Åtkomsten till data är väl det som är det stora plusset, det är ju någonstans att “demokratisera datan”, att göra den tillgänglig för fler, tycker jag är väldigt viktigt. Har man väldigt komplexa system så blir det ju bara kanske ett par utvalda personer som kommer åt det. Men gör man det lättillgängligt och lätt att se och använda så är det ju fler som kan använda det och fler som kommer ta till vara på det”

- Respondent 4

Respondent 4 nämner hur digitalisering kan bidra till att demokratisera datan, som denne förklarar med att tillgängliggöra datan för fler inom organisationen. Detta stärker användbarheten avsevärt enligt respondenten vilket är en faktor till ökad motivation.

Vidare påpekar respondent 3 vikten av god säkerhet kring IT-systemen för att det ska vara användbart.

“Underhålla och säkerställa driften av de här systemen, de blir ju kritiska för verksamheten, då vi gör allting digitalt så måste det ju fungera.”

- Respondent 3

Respondenten menar att funktionen i de digitala systemen måste vara god för att verksamheten ska kunna fungera, vilket också respondent 5 diskuterar. Denne menar också att digitaliseringen ökar sårbarheten inom organisationer. Tolkningen av diskussioner kring IT-säkerhet är att det krävs kompetens inom detta på organisationer. De nämner inte detta som ett problem men att säkerställandet är en viktig faktor för att digitaliseringen ska vara till fördel. Det är därför viktigt att IT-säkerheten fungerar för att motverka frustration.

Synen på digitaliseringens påverkan på deras roller och företagen är lika, de tycker att de digitala verktygen är nödvändiga och användbara för sina arbetsuppgifter och bolagens bästa. Något som dock skiljer sig åt kan vara hur det påverkar deras egna intressen och vad de själva tycker är roligast inom yrket. Respondent 4 ser mycket positivt på digitaliseringens utveckling och dess påverkan och menar att det är kul med förändringar.

“Det är kul att få till nya tekniska lösningar som funkar, skulle jag väl säga i så fall. Jag skulle ändå säga att det är glädje i att, nu håller vi på att införa någonting som kommer att underlätta för mig, någonting som kommer ta bort en huvudvärk.”

- Respondent 4

Respondenten som har cirka 6 års erfarenhet av yrket berättar själv om att det hela tiden tillkommer nya digitala lösningar och hur dessa underlättar arbetet. Digitaliseringens framfart är därför något som höjer dennes motivation. Medan respondent 6 delar denna syn till viss del så har denne även en negativ synpunkt gällande digitaliseringen.

Hantverket försvinner lite, just det här med indatan, att du inte kontrollerar indatan på samma sätt, att du inte längre som controller, är min upplevelse att du hamnar långt ifrån verksamheten. Jag tycker ju att A och O för en controller är att du ska förstå verksamheten, du kan inte bara sitta på ett kontor och analysera siffror, du måste förstå vad ursprunget är. Och ju mer och mer digitaliserat det blir desto mer och mer en analytiker än en som förstår verksamheten, tycker jag.”

Respondent 6, som har jobbat som controller i 20 år, tycker att digitaliseringen har bidragit till förbättringar men denne saknar också det grävande arbetet som yrket innebar förr. Yrket har alltså tappat lite av det roliga när det uppfattas som mer och mer analytiskt, vilket sänker motivationen för respondenten. Flera andra respondenter har också påpekat att digitaliseringen medför mer analysarbete än tidigare vilket de tycker är roligast med sitt arbete. Att åsikterna skiljer sig åt kan bero på att respondenterna med kortare erfarenhet förmodligen har en annan syn på vad controlleryrket innebär då yrket redan hade blivit så pass digitaliserat när de började som controller. Tolkningen är att motivationen påverkas positivt om man uppskattar arbetsuppgifterna som uppstår till följd av digitalisering.

4.2.2 Användarvänlighet

Respondenternas upplevelse av användarvänlighet stämmer hyfsat överens med varandra. De tycker generellt sett att de digitala verktygen har gjort deras arbetsuppgifter enklare samt att det är lätt att lära sig. Många poängterar också att det underlättar mycket och samtliga ser positivt på digitaliseringens påverkan på deras roll, något som respondent 4 påpekar.

“Jag tycker ändå att det vi har gått för är användarvänliga verktyg. [...] Liksom bra rapportmöjligheter, du kan exportera allting till Excel och det är lätt att liksom koppla på och analysera datan med hjälp av Power BI och liknande. Det tycker jag är kanon, det underlättar så mycket.”

- Respondent 4

Enligt respondent 4 så har de nya systemen underlättat mycket i arbetet och jämför med gamla system som ska ha varit mycket krångligare och mer begränsade. Respondenten föredrar speciellt sådana system som förenklar överföring till och från Excel. Respondent 2 tycker att det gör jobbet enkelt då det blir mindre manuellt arbete med digitala verktyg. Just att de digitala verktygen gör deras arbetsuppgifter enklare är något som lyfts fram och uppskattas av många, vilket bidrar till ökad motivation. Därtill menar vissa att det beror på hur väl valda systemen är, det finns flera bra system men det betyder inte att det passar alla behov.

“Ja till viss del, vissa saker så länge det är byggt rätt. Har du en standard så, istället för att sitta och plocka siffror själv och bygga ihop din egen modell, så finns modellen redan byggd så går det förbannat mycket fortare. Det blir effektivare.”

- Respondent 6

Respondent 6 påpekar att det oftast gör det lättare och att användningen av de digitala verktygen gör det effektivare, men det är under förutsättning att systemen är byggda på rätt sätt. Respondent 1 håller med om detta och menar att vissa system kan göras väldigt mycket krångligare än vad som behövs, vilket gör det svårt att använda och förstå sig på. Val av system är därför väldigt viktigt för användarvänligheten och för att undvika sänkt motivation hos controllers.

Samtliga respondenter anser att de digitala verktygen minskar risken för fel. Respondent 6 påpekar dock att fel kan uppstå kopplat till datainhämtning.

“Bekymret kan ju vara där att går det fel tidigare i processen, att indatan är kass, ja sitter du då med en standard och inte kan kontrollera indatan, det momentet är ju inte eliminerat. Men just det momentet där du själv kanske skapade någonting liksom som controller, där är ju felen eliminerade i själva skapandet”

- Respondent 6

Respondent 6 menar att i de fall rapporter skapas utifrån standardiserade modeller så kan data och beräkningar bakom exempelvis en graf eller ett diagram inte synas. Respondenten tycker det ger en begränsning vad gäller kvalitetskontroll, att man får lita på att datan som kommer från den övriga verksamheten helt enkelt stämmer. Det gör arbetet mer analytiskt eftersom man får med tid till detta men sänker också helhetsbilden av verksamheten. Denna förändring uppfattas som en nackdel hos respondent 6. Varför denna åsikt är unik bland respondenterna kan bero på att respondent 6 har 20 års erfarenhet av yrket och säger sig ha märkt av en stor skillnad från hur det är idag jämfört med 20 år sen. Respondenterna 3 och 5, som också har längre erfarenhet inom yrket, har inte upplevt förändringar på samma sätt. Respondenternas bakgrund spelar en stor roll i tolkningen av förändringen, deras olika erfarenheter från större och mindre bolag påverkar synen på digitaliseringens förändring. Då respondent 3 jobbat i större bolag sen början av sin karriär upplever denne mindre förändringar då respondenten

anser att det hela tiden varit digitaliserat. Respondent 5 upplever inte heller att det har förändrats så mycket, men jobbar däremot i ett mindre bolag där det inte har uppnått samma nivå av digitalisering. Det finns alltså två olika förklaringar till uppfattningen av få förändringar inom rollen.

Majoriteten av respondenterna anser att det är lätt att lära sig de digitala verktygen, men det har även påpekats en del svårigheter med inläringen. Många menar att det handlar om ett intresse. Respondenterna 1, 2 och 6 säger att de själva är intresserade av digitala verktyg och menar att det är en förutsättning för att jobba som controller. De påpekar därmed vikten av att vilja lära sig själv mycket i systemen. Flera respondenter tycker att själva lärandet av nya verktyg är roligt vilket är en motivationshöjande faktor. Respondent 3 diskuterar hur inläringen av digitala verktyg är som med andra processer inom yrket.

“Det är egentligen inte svårare än att lära sig något annat sätt. [...] Även om det är digitalt eller inte digitalt så får man ändå lära sig processen, det är så det här du gör.”

- Respondent 3

Respondent 3 menar att det inte spelar någon större roll att det är just digitala verktyg man måste lära sig utan det är en process som allt annat. Vid de fall företaget byter system nämner respondenten att det kan kännas jobbigt att behöva genomgå just den förändringen, men att det handlar om en vanesak. Respondent 1 anser även att det inte alltid är enkelt att lära sig systemen, men att det skiljer sig mycket beroende på vad det är för system. Uppfattningen kan skilja sig åt beroende på vilka system de använder och hur digitaliserade bolagen har blivit. De respondenter som inte påpekat några svårigheter alls jobbar i mindre bolag, som generellt sett är mindre digitaliserat (respondent 2 och 5) samt med färre verktyg. De som har nämnt svårigheter (respondent 1 och 3) jobbar i större bolag där det är mer digitaliserat och användning av flera olika system samt byten av system förekommer i större utsträckning. Upplevda svårigheter med system är något som sänker motivationen.

5. Diskussion

5.1 Den mänskliga aspekten och motivation

Att få användning för sina kompetenser har lyfts fram som en faktor för höjd motivation vilket gör det till en aktuell fråga inom digitaliseringen, som för med sig förändrade kompetenskrav hos yrkesgruppen controllers (Hartmann et al., 2021; Oesterreich et al., 2019). Denna studie visar att yrket i störst utsträckning kräver personliga egenskaper som vilja och engagemang. Oavsett erfarenhetsnivå anser controllers att man samlar på sig kompetenser genom erfarenhet inom yrket och i kombination med personliga egenskaper är det den viktigaste nyckeln till att erhålla kompetenser som är relevanta för rollen.

Tidigare forskning lyfter det ökade behovet av att ha analytisk förmåga, IT-kompetenser samt kunskaper inom matematik och statistik (Fähndrich, 2022; Oesterreich et al., 2019). Den här studien visar liknande resultat där controllers själva anser att det krävs kompetenser inom IT och data. Det som sticker ut är att de som har längre erfarenhet nämner en annan vinkel, nämligen att kraven på IT-kompetens snarare borde sjunka. Motiveringen är att mer och mer standardiseras vilket sänker kraven på förståelse. Förväntningarna på att kraven på IT-kompetens kommer att sjunka är en ny vinkel inom ämnet vilket också strider mot tidigare forskning som menar att kraven kommer att höjas framöver (Oesterreich et al., 2019).

Utöver detta anser controllers att sina kompetenser inom redovisning kommer till stor användning i arbetet. Digitaliseringen ger mycket utrymme till analys av data och i takt med att inhämtning av data sker allt mer automatiskt kräver det mer kunskaper inom redovisning för att kunna förstå och analysera dessa data. Tidigare forskning har hittat att man, förutom ekonomikunskaper, kommer att kräva kunskaper inom data och IT men att de funnit få bevis för att det är så i dagsläget (Oesterreich et al., 2019). Trots den automatiserade inhämtningen av data kräver arbetsuppgifter mänsklig analys (Autor, 2015) vilket denna studie lyfter fram. I dagens läge krävs IT-kompetenser men också att en controller bör ha kunskaper inom redovisning för att kunna analysera data och därmed bibehålla det som krävs för att få användning för sitt humankapital i sin yrkesroll.

Lee et al. (2015) lyfter att individer önskar interagera med miljön för att framhäva sin kompetens vilket, enligt resultaten från denna studie, också anses vara en faktor för framgång inom controlleryrket. Interaktion med miljön kan, enligt denna studie, handla om att skaffa sig ett helhetsperspektiv över verksamheten man verkar i för att bättre kunna arbeta målinriktat och motverka oönskade situationer. Övergripande anser controllers själva att ett gott helhetsperspektiv krävs för att lyckas inom rollen samtidigt som det framkom hur digitaliseringen begränsar möjligheterna att förse sig själv med ett större perspektiv eftersom en stor mängd data förs in automatiskt. Det framgick emellertid tydligt hur controllers själva upplever att digitaliseringen underlättar samarbete och kommunikation vilket är en viktig faktor för ökad förståelse för verksamheter överlag. Den sammantagna slutsatsen är därmed att en interaktion med miljön för förbättrat målinriktat arbete är möjligt inom digitaliseringen.

Den frihet som controllers upplever i sitt arbete i denna studie är en tydlig faktor för höjd motivation (Ryan & Deci, 2000). Inom digitaliseringen råder det skilda meningar kring vilken grad av frihet som infinner sig vid implementeringen av digitala verktyg. Resultat av denna studie har däremot stora likheter med tidigare litteratur som säger att ökad frihet ger höjd motivation. De controllers som upplever stor frihet vid implementering av digitala verktyg anser också att det är roligt och motiverande att få sätta sin egen prägel på det som införs i arbetet. De som däremot inte har någon påverkan på digitaliseringen tycker att detta är tråkigt och hade önskat större frihet. Detta resultat stämmer överens med Zeshan et al. (2023) om att deltagande och feedback för utveckling av digitalisering är viktigt för att uppnå en hög autonomi. Sammantaget är autonomi en stark faktor för motivation på det stora hela samtidigt som controllers har olika mycket inflytande över implementeringar.

Eftersom samhörighet har visat sig vara en påverkande faktor för acceptans och användning av digitala verktyg (Fathali & Okada, 2018) är detta en viktig aspekt i undersökande kring hur digitaliseringen uppfattas i controlleryrket med hänseende till motivation. Resultatet från denna studie visar att de controllers som besitter mindre påverkan i sitt arbete och är mindre ute i organisationen upplever en förändring åt det negativa i sin sociala tillvaro. Detta kan förklaras av Vallerands (2000) studie om att det är viktigt att känna en tillhörighet i en social miljö. De som däremot har stor påverkan vad gäller implementering av nya verktyg samt besitter IT-ansvar upplever ökad social tillvaro i takt med digitaliseringen. Tillgängliggörandet av data, som är en betydande utveckling för controllers, är en faktor för ökad samhörighet och därmed motivation. Slutsatsen som kan dras av detta är att ett ökat

inflytande över implementering av digitala verktyg, vilket också är kopplat till autonomi, leder till ökad social samhörighet vilket i sin tur påverkar motivationen positivt (Ryan & Deci, 2000; Vallerand, 2000).

5.2 Den tekniska aspekten och motivation

Studiens resultat visar att användbarhet och användarvänlighet har en påverkan på controllers motivation. Implementering av digitala verktyg bland controllers är något som anses vara väldigt användbart och stärker motivationen. Digitaliseringen har bidragit till effektivisering genom bättre verktyg för datahantering och ökad tillgänglighet inom organisationerna, detta har även Bhimani och Willcocks (2014) påpekat ska ske. De digitala verktygen anses göra arbetet mer effektivt enligt respondenterna och bidrar därmed till bättre prestation. Detta resultat är i enlighet med Davis (1989) studie om att digitala verktyg som är användbara ska förbättra deras jobbprestation och öka deras yttre motivation.

Digitala verktyg och företag är beroende av att systemet fungerar hela tiden samt har en stark IT-säkerhet. Detta är viktigt för att arbetet ska gå att genomföra och att de digitala verktygen ska vara användbara. I de fall systemen inte fungerar skapas en frustration hos användarna av system som bidrar till sänkt motivation. Detta kan kopplas till Davis (1989) studie om att prestationen ska förbättras av digitala verktyg och ej försämras vilket det finns en potentiell risk för om systemen kollapsar. IT-säkerhet samt underhåll av IT är därför en viktig punkt för användbarheten och för att kunna skapa ett värde hos användaren.

Respondenterna delar liknande upplevelser kring hur deras roll som controller har påverkats av digitaliseringen. Förändringarna innebär mer analysarbete och mindre manuell hantering av data vilket stämmer överens med tidigare forskning om att controllerrollen kommer bli mer inriktat mot analys på grund av effektivisering med hjälp av digitala verktyg (Appelbaum et al., 2017; Fähndrich, 2022; Oesterreich et al., 2019). De flesta respondenter med kortare erfarenhet uppskattar de förändringar i arbetsuppgifter som de digitala verktygen medför då det gynnar deras intressen, alltså analysarbetet. I det fall respondenten ansåg att förändringarna har bidragit till en försämring i arbetsuppgifter så påverkade det arbetsglädjen negativt. Respondenten som uppskattade de arbetsuppgifter som har försvunnit som insamling av data fick alltså en sänkt motivation. Detta stämmer överens med Bastari et al. (2020) studie om att arbetsglädje är en motivationsfaktor, som antingen höjer eller sänker

motivationen. Det kan även förklaras av resultatet från Fathali och Okadas (2018) studie om att användning av digitala verktyg och kompetens hör ihop. I de fall respondenten inte känner att deras kompetens kommer till användning så skapas en negativ syn på digitala verktyg samt minskad motivation till att använda dessa.

Digitala verktyg gör jobbet enklare och det är lätt att lära sig dem är något alla respondenter är eniga om. Det är en förutsättning för att användarvänligheten ska vara uppfyllt (Davis, 1989). Det har av respondent 4 beskrivits som något som kommer att "ta bort en huvudvärk" vilket starkt kan liknas vid Davis (1989) beskrivning "fritt från ansträngning både fysiskt och mentalt".

Det har i studien framkommit att system och verktyg tas in även fast det inte är helt anpassade efter användarnas behov. När användarvänlighet och användbarhet inte är uppfyllt så ska det leda till minskad motivation samt minskad användning av digitala verktyg enligt tidigare studier (Davis, 1989; Fathali & Okada, 2018). Denna studie kom dock fram till att trots de digitala verktygen inte ansågs användarvänliga och användbara användes det ändå, men bidrog i sin tur till minskad motivation vilket var ett förväntat utfall baserat på tidigare forskning (Bastari et al., 2020; Davis, 1989; Venkatesh & Bala, 2008). Att controllers fortfarande använder de verktyg som ej uppfyller önskan om användbarhet och användarvänlighet kan bero på begränsad autonomi.

Ett intresse för digital teknik har lyfts fram i studien som en god utgångspunkt för att göra det lättare att lära sig nya digitala verktyg vilket styrker Bastari et al. (2020) resultat av att arbetsglädje påverkar uppfattningen om enkelhet kopplat till användning av digitala verktyg. I de fall respondenter har påpekat besvärligheter med inläring så har det handlat om byten av system eller system som inte varit anpassade efter deras behov. Venkatesh och Bala (2008) nämner att det är viktigt med användarvänlighet även i de fall användarna är bekanta med digitala verktyg sen innan. Många byten av system samt tillägg av krångliga system har ansetts vara onödigt även hos vana användare av digitala verktyg i denna studie.

6. Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka hur digitaliseringen påverkar controllers motivation i deras arbete. Studiens frågeställning var “hur påverkar mänskliga och tekniska aspekter controllers motivation till följd av digitalisering?”.

Ur en mänsklig aspekt har digitaliseringens påverkan på förändrade kompetenskrav, autonomi och samhörighet haft en inverkan på controllers motivation. Trots förändringar i arbetsuppgifter så anser controllers att de besitter de kompetenser som krävs i sitt arbete. Kompetenser som lyfts fram är kunskap inom data och IT, vilket främst fås i praktiken, samt kunskap inom redovisning. Därav visar denna studie att man som controller i stor utsträckning har nytta av egenskaper som vilja och engagemang för att underlätta inläring av nya digitala verktyg. Vidare har autonomi visat sig vara en viktig faktor för controllers motivation, där samtliga controllers uppskattar den frihet som arbetsrollen innebär i det dagliga arbetet. Studien visar att ett utökat inflytande över implementering av digitala verktyg kan bidra positivt till controllers motivation i arbetet. Fortsättningsvis har digitaliseringen både bidragit med ökad och minskad samhörighet i olika avseenden. Ökad samhörighet har uppnåtts på grund av ökad tillgänglighet av data inom organisationer samt ett ökat engagemang hos andra anställda inom organisationen till följd av digitaliseringen. Detta har specifikt påverkat de controllers med extra IT-ansvar. Minskad samhörighet uppstår till följd av automatisk datainhämtning.

Studien har även visat att inom den tekniska aspekten påverkas controllers motivation positivt om digitala verktyg upplevs som användbara och användarvänliga samt negativt om de inte upplever detta. De digitala verktyg som controllers anser är användbara är de som effektiviserar arbetet samt skapar mer tid och värde åt de arbetsuppgifter som de finner mest intressant. Det som anses vara användarvänligt enligt controllers är de digitala verktyg som är lätta att lära sig, förenklar arbetet samt är anpassade efter deras behov. I de fall där användbarhet och användarvänlighet påverkar motivationen negativt, är användningen av de digitala verktygen ändå opåverkad, vilket kopplas till begränsad autonomi. För att motivera controllers bör digitala verktyg vara både användbara och användarvänliga.

Slutligen bekräftar studien att motivationen hos controllers påverkas av både mänskliga och tekniska aspekter. Controllers egna uppfattning kring deras upplevda kompetens, autonomi,

samhörighet samt verktygens användbarhet och användarvänlighet kan avgöra deras motivation. Digitaliseringen kan både höja och sänka motivation och de olika delaspekterna påverkar varandra. Kontentan är att det krävs en kombination av dessa för att uppnå hög motivation hos controllers.

6.1 Vidare forskning

Huruvida controllers motivation påverkas av storleken på företag har endast berörts i samband med denna studie. Tidigare forskning understryker vikten av att integrera motivation som aspekt i digitaliseringen för att nå framgång, varför det är viktigt att studera hur man kan arbeta för att öka controllers motivation och engagemang. Vidare forskning kan behandla behovet av att controllers motiveras på olika sätt beroende på hur stort företag de är anställda på. Under studiens gång uppmärksammades också att vissa controllers tilldelats ansvar över IT i sina bolag. Denna studie har inte undersökt om det är vanligt för controllers att ha IT-ansvar men vidare forskning kan ta reda på om olika typer av ansvar inom rollen kräver olika typer av motivationsfaktorer.

Resultatet i studien har visat att den opåverkade användningen av digitala verktyg, trots negativ påverkan på motivation, innebär begränsad autonomi. Detta är ett fält som skulle kunna studeras vidare, för att ta reda på hur motivationen påverkar användandet av digitala verktyg. Ett förslag är att ta reda på om motivation är ett hinder för implementering av digitala verktyg, vilket också är ett fält att undersöka för att ta reda på relevansen av ökad motivation hos controllers.

Källförteckning

Andreassen, R-I. (2020). Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*, 31(3), 209-238.

<https://link-springer-com.ezproxy.ub.gu.se/article/10.1007/s00187-020-00303-2>

Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44,

<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003>

Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economics Perspectives*, 29(3), 3-30.

<https://www.proquest.com/docview/1753560993?parentSessionId=jpqHaJLEZ983L4e%2BIsqy0DE9Xx2B4A1KjAR85ml%2Bpwo%3D&pq-origsite=primo&accountid=11162>

Bastari, A., Eliyana, A., Syabarrudin, A., Arief, Z., & Permana Emur, A. (2020). Digitalization in banking sector: the role of intrinsic motivation. *Heliyon*, 6(12),

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05801>

Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4), 469-490.

<https://www-tandfonline-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/full/10.1080/00014788.2014.910051>

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3 uppl.). Liber.

Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>

Ek, I., & Ek, T. (2020). *Digitalisering i företag*. (1 uppl.). Studentlitteratur.

Fathali, S., & Okada, T. (2018). Technology acceptance model in technology-enhanced OCLL contexts: A self-determination theory approach. *Australasian Journal of Educational Technology*, 34(4). <https://doi.org/10.14742/ajet.3629>

Fähndrich, J. (2022). A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal of Management Control*, 34, 9-65.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-022-00349-4>

Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R., & Govindarajan, V. (2021). *Management control systems* (2 uppl.). McGraw-Hill Education.

Lee, Y., Lee, J., & Hwang, Y. (2015). Relating motivation to information and communication technology acceptance: Self-determination theory perspective. *Computers in Human Behaviour*, 51, 418-428.

<https://www.sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S0747563211002895>

Molino, M., Cortese, C.G., & Ghislieri, C. (2020). The promotion of technology acceptance and work engagement in industry 4.0: From personal resources to information and training. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7).

<https://doi.org/10.3390/ijerph17072438>

Nationalencyklopedin (2023). *Controller*. Hämtad 20 november 2023 från

<https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/controller>

Oesterreich, T. D., Teuteberg, F., Bensberg, F., & Buscher, G. (2019). The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*, 36, 1-23. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089519300090?via=ihub>

Patel, R., & Davidson, B. (2021). *Forskningsmetodikens grunder*. (5 uppl.). Studentlitteratur.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Cohen, Y., & Rodrigues, M. (2020). Digitalization: A Literature Review and Research Agenda. *International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management – IJCIEOM*. 443–456.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_47

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.

Tan, S.K., & Rajah, S. (2019). Evoking Work Motivation in Industry 4.0. *Sage Journals*, 9(4).

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019885132>

Tillväxtverket. (2018). *Digitalisering i svenska företag* (Företagens villkor och verklighet 7).

https://tillvaxtverket.se/download/18.6855bfcf184896002ffa4c/1668765709808/Temareport_Digitalisering.pdf

Tillväxtverket. (2021). *Små och medelstora företags digitalisering, vad har betydelse?* (Rapport 0366).

<https://tillvaxtverket.se/download/18.6855bfcf184896002ffc09/1668765881131/Sm%C3%A5%20och%20medelstora%20f%C3%B6retags%20digitalisering.pdf>

Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312–318. <http://www.jstor.org/stable/1449629>

Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39, 273-315.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>

Yoo, S.J., Han, S-h., & Huang, W. (2012). The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case from South Korea. *Computers in Human Behaviour*, 28(3), 942-950.

https://www-sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S0747563211002895?ref=cra_js_challenge&fr=RR-1

Zeshan, M., Qureshi, T.M. & Saleem, I. (2023). Impact of digitalization on employee's autonomy: evidence from French firms. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(6), 1287-1306. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2021-0090>