

# Lønafregningsmodeller i revisionsbranchen og deres betydning for medarbejdernes motivation og fastholdelse



Billedet er lavet ved hjælp af AI

Sebastian Kjærgaard Kaiser, Tobias Lyngholm Skovlyk, Jeppe Hybertz Pedersen, Oscar Pedersen og Aksel Gregersen

<b>Problemstilling</b> .....	2
<b>Problemformulering</b> .....	2
<b>Indledning</b> .....	3
<b>Afgrænsning</b> .....	4
<b>Metode</b> .....	5
<b>Redegørelse</b> .....	13
<b>Redegør for revisionsbranchen med fokus på BDO og EY</b> .....	13
<b>Redegør for hvilke lønafregningsordninger der benyttes i henholdsvis BDO og EY</b> .	16
<b>Redegør for motivationsteoretisk ramme</b> .....	18
<b>Analyse</b> .....	20
<b>Analysér data fra besvarelsene af spørgeskemaet i forhold til motivationsfaktorer og herunder i forhold til statistik</b> .....	21
<b>Analysér de foretagne interviews med medarbejderne med fokus på den pågældende lønafregningsmodel samt motivationsfaktorer.</b> .....	32
<b>Hvilke fordele og ulemper knytter sig til de to referencevirksomheders lønmodeller, og hvordan påvirker disse motivationen blandt medarbejderne?</b> .....	42
<b>Vurdering</b> .....	45
<b>Diskuter hvilken af de to lønafregningsmodeller, som motiverer medarbejdere mest muligt</b> .....	45
<b>Vurder hvordan den ideelle lønafregningsmodel vil se ud, for at motivere medarbejdere mest muligt</b> .....	48
<b>Konklusion</b> .....	51
<b>Litteraturliste</b> .....	52

## Problemstilling

Revisionsbranchen er kendetegnet ved hierarkiske organisationsstrukturer, høje kvalitetskrav og en markant arbejdskultur præget af deadlines, sæsonudsving og kundekrav. Herudover er revisionsbranchen især præget af mangel på arbejdskraft og fastholdelse af medarbejdere i specifikke revisionsvirksomheder. I revisionsbranchen anvendes der forskellige lønafregningsordninger – typisk fast løn, bonusordninger og performancebaserede modeller – som hver især kan påvirke medarbejdernes adfærd, motivation og arbejdskvalitet på forskellig vis. Spørgsmålet bliver om, hvordan lønmodellen spiller sammen med motivationsfaktorer blandt medarbejderne. Virksomheder i branchen benytter forskellige lønmodeller, hvilket gør det relevant at undersøge, hvordan medarbejdere oplever disse modeller i praksis, samt hvilke elementer i lønstrukturen der motiverer eller demotiverer dem i forhold til at blive i branchen. Derudover er det væsentligt at vurdere, hvilke styrker og svagheder der kendetegner forskellige virksomheders lønmodeller, og hvordan disse påvirker medarbejdernes motivationsniveau.

## Problemformulering

Hvilken lønafregningsmodel kan anbefales som den mest hensigtsmæssige i revisionsbranchen, med henblik på at skabe motivation blandt medarbejdere, herunder at sikre fastholdelse af medarbejdere.

# Indledning

Revisionsbranchen spiller en vigtig rolle i det danske erhvervsliv i forhold til troværdig finansiel rapportering og rådgivning. Samtidig er branchen kendetegnet ved høje krav til kvalitet, effektivitet og overholdelse af deadlines og lovgivning, hvilket stiller betydelige krav til medarbejderne. I de senere år har der været stigende opmærksomhed på udfordringer med at tiltrække og særligt fastholde kvalificeret arbejdskraft i branchen. Høj medarbejderomsætning og pres på ressourcer gør det relevant at undersøge, hvilke forhold der har betydning for medarbejderes trivsel og motivation.

Motivation fremstår som en central faktor i denne sammenhæng, da den har direkte indflydelse på både engagement, arbejdsglæde og medarbejdernes ønske om at forblive i virksomheden. I revisionsbranchen påvirkes motivationen af en række forskellige forhold, herunder arbejdsvilkår, karrieremuligheder og ikke mindst den måde, hvorpå medarbejdere aflønnes. Lønafregningsmodeller spiller en væsentlig rolle i oplevelsen af sammenhæng mellem indsats og belønning og kan dermed have stor betydning for medarbejdernes motivation.

Projektet tager udgangspunkt i en undersøgelse af, hvordan medarbejderes motivation i revisionsbranchen hænger sammen med de anvendte lønafregningsmodeller. Fokus er rettet mod to større revisionsvirksomheder, BDO og EY, som fungerer som referencevirksomheder i projektet. Gennem en kombination af kvantitative og kvalitative data, bestående af spørgeskemaundersøgelser og interviews, belyses medarbejdernes oplevelser og vurderinger af de eksisterende lønmodeller samt deres betydning for motivation.

Der anvendes både primære og sekundære data i projektet. Den primære data er indsamlet direkte gennem en spørgeskemaundersøgelse og interviews blandt medarbejdere i de to virksomheder, hvilket giver indsigt i tendenser og holdninger gennem både kvantitative og kvalitative data. Den sekundære data består af relevant litteratur, rapporter og teorier, som bidrager med en teoretisk forståelse af motivation og lønstrukturer. Projektet inddrager blandt andet motivationsteorier som Herzbergs to-faktor teori, Adams equity-teori og Hackman og Oldhams teori om jobkarakteristika til at analysere og vurdere sammenhængen mellem løn og motivation.

Formålet med projektet er at skabe en dybere forståelse for, hvilke faktorer i lønafregningsmodeller der bidrager til at fremme eller hæmme motivation blandt medarbejdere i revisionsbranchen. På baggrund af dette vurderes det, hvilken af de undersøgte

modeller der i højere grad understøtter motivation. Derudover vurderes det, hvordan en ideel lønafregningsmodel kan sammensættes. Projektet har derfor til formål at bidrage med både teoretisk indsigt og praktisk relevans i forhold til arbejdet med motivation og fastholdelse af medarbejdere i revisionsbranchen.

## Afgrænsning

Projektet afgrænses geografisk til Danmark, idet aflønningsmodeller i revisionsbranchen i høj grad er påvirket af nationale forhold såsom arbejdsmarkedslovgivning, skatteforhold og overenskomstmæssige forhold. De konklusioner, der drages i projektet, tager således udgangspunkt i danske forhold og kan ikke generaliseres til revisionshuse i andre lande.

Analysen fokuserer primært på revisionshusene BDO og EY, som repræsenterer to væsentlige aktører i den danske revisionsbranche med forskellige organisatoriske strukturer og markedspositioner. (*BDO, 2026*) og (*Millington, C. 2025*). Afgrænsningen muliggør en komparativ analyse uden at inddrage samtlige revisionshuse i branchen.

Projektet afgrænses til ikke-partnerniveau, herunder medarbejdere på trainee-, assistant-, senior- og managerniveau. Partneraflønning udelades, da denne typisk er baseret på ejerskab og overskudsdeling. De adskiller sig dermed væsentligt fra øvrige medarbejders aflønningsmodeller. Fokus er således rettet mod de medarbejdergrupper, hvor fastholdelsesudfordringerne formodentligt er størst.

Desuden afgrænses projektet til økonomiske og kontraktuelle aflønningsmodeller, herunder fast løn, bonus- og incitamentsordninger, performancebaseret aflønning, lønregulering samt karrieremæssig lønprogression. Ikke-økonomiske fastholdelsesfaktorer såsom arbejdskultur, ledelsesstil og work-life balance inddrages kun i det omfang, de har direkte sammenhæng med den valgte aflønningsmodel.

Projektet afgrænses herudover fra at inddrage virksomhedernes økonomiske præstationer og resultater, herunder eksempelvis omsætning, indtjening og produktivitet. Fokus er udelukkende rettet mod medarbejderperspektivet, hvor der analyseres på motivation samt fastholdelse af medarbejdere i revisionsbranchen. Undersøgelsen har således til formål at

belyse, hvordan forskellige lønafregningsmodeller påvirker medarbejdernes oplevede motivation og deres villighed til at forblive i branchen, uden at vurdere effekterne heraf på virksomhedernes økonomiske performance.

Projektet foretager ikke en dybdegående historisk analyse af aflønningsmodellers udvikling, men fokuserer på nuværende aflønningsstrukturer i revisionsbranchen.

## Metode

### Hvad undersøges i projektet?

Dette projekt omhandler medarbejderes motivation i revisionsbranchen, et emne der har stor relevans i en tid præget af øget konkurrence om kvalificeret arbejdskraft. Udgangspunktet for projektet er, at gruppen som udarbejder projektet, er bestående af fem deltagere med daglig tilknytning til revisionsbranchen. Denne fælles faglige baggrund giver en særlig indsigt i branchens arbejdsvilkår, kultur og krav, hvilket bidrager til en dybere forståelse af de faktorer, der påvirker motivation og trivsel blandt medarbejdere. Erfaringer fra praksis understøtter projektets relevans, idet problemstillinger relateret til motivation ikke blot er teoretiske, men opleves konkret i det daglige arbejde.

Revisionsbranchen er kendetegnet ved højt arbejdspress, stramme deadlines og sæsonbestemte spidsbelastninger, hvilket kan have betydelig indflydelse på medarbejdernes motivation. Samtidig opleves der i branchen generelt udfordringer med at fastholde medarbejdere, særligt blandt nyuddannede og yngre profiler. Høj medarbejderomsætning medfører både økonomiske og organisatoriske omkostninger.

På denne baggrund fremstår det særligt relevant at undersøge motivation som en central faktor i relation til medarbejderfastholdelse. Øget forståelse for, hvilke forhold der fremmer eller hæmmer motivation, kan bidrage til udvikling af mere effektive tiltag, der understøtter trivsel og engagement blandt medarbejdere. Projektet har derfor til formål at belyse sammenhængen mellem arbejdsvilkår, motivation og fastholdelse med henblik på at identificere mulige områder som kan forbedres inden for revisionsbranchen.

Motivation i revisionsbranchen er i høj grad præget af den anvendte lønafregningsmodel og de vilkår, der knytter sig hertil. Den måde, hvorpå aflønning struktureres, har betydning for oplevelsen af retfærdighed, sammenhæng mellem indsats og belønning samt graden af

incitament medarbejderen har. Lønmodellens opbygning er derfor en afgørende faktor, der påvirker medarbejderes engagement, motivation i det daglige arbejde, og general fastholdelse.

### **Begrebet lønafregningsmodel:**

Begrebet lønafregningsmodel anvendes i projektet som en bredere forståelsesramme for, hvordan medarbejdere aflønnes og kompenseres for deres arbejdsindsats. En lønafregningsmodel omfatter således ikke alene den faste løn, der udbetales, men inddrager også en række supplerende elementer, som har betydning for den samlede oplevelse af kompensation. Dette inkluderer blandt andet bonusordninger, incitamentsstrukturer, optjening og afholdelse af afspadsring samt andre former for variable eller indirekte ydelser. Lønafregningsmodellen betragtes derfor som et samlet system af økonomiske og ikke-økonomiske faktorer, der tilsammen påvirker medarbejderens oplevelse af anerkendelse og motivation i arbejdet.

### **Gruppens arbejde i referencevirksomhederne:**

Projektgruppen består af fem deltagere, der alle har daglig tilknytning til revisionsbranchen gennem ansættelse i de to referencevirksomheder BDO og EY, hvoraf fire af gruppens deltagere er ansatte i BDO, mens en af gruppens deltagere er ansat i EY. Deltagernes ansættelsesforhold giver dermed et empirisk udgangspunkt og mulighed for at inddrage konkrete erfaringer fra branchen, hvilket styrker projektets relevans og dybde. Samtidig indebærer den nære relation til de undersøgte virksomheder en væsentlig metodisk opmærksomhed i forhold til potentiel bias. Deltagernes forståelsesramme, analyser og vurderinger kan være præget af de værdier og arbejdsformer, der kendetegner de forskellige virksomheder, hvilket kan påvirke både projektet i forhold datatolkning og vurderende konklusioner.

Det vurderes relevant at have opmærksomhed på den påvirkning, som deltagernes tilknytning til referencevirksomhederne kan have på projektets tilgang og analyser. Særligt i kvalitative vurderinger kan personlige erfaringer og branchekendskab bidrage til at forme forståelsen af problemstillingerne og fremhæve bestemte perspektiver. Samtidig er projektets primære datagrundlag, spørgeskemaundersøgelser og interviews, indsamlet blandt medarbejdere fra de samme referencevirksomheder, hvilket giver et praksisnært og sammenhængende indblik i disse virksomheders forhold. Dette betyder, at resultaterne i høj grad afspejler den kontekst, hvori data er indsamlet og analyseret. Respondenternes besvarelser kan ligeledes være præget

af de rammer og tendenser, som kendetegner deres arbejdsplads. En bevidsthed om disse forhold bidrager til transparens i projektet og understøtter den generelle fortolkning af de opnåede resultater, hvor der tages højde for den sammenhæng, de er fremkommet i.

### **Datagenerering:**

Datagenereringen i projektet tager udgangspunkt i indsamling af primære data gennem en kombination af kvantitative og kvalitative data i form af spørgeskemaer og interviews.

Spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet med henblik på at generere kvantitative data, som kan danne grundlag for et mere statistisk overblik og identificering af overordnede tendenser blandt medarbejdere i revisionsbranchen. Spørgeskemaet er struktureret med fokus på målbare svar, hvilket muliggør sammenligning af resultaterne. Spørgeskemaundersøgelsen er sendt til i alt 105 respondenter fra de to referencevirksomheder, BDO og EY, hvilket bidrager til et bredere datagrundlag inden for den afgrænsede kontekst. Spørgeskemaundersøgelsen har genereret 96 besvarelser, som inddrages som værende et kvantitativt datagrundlag i udarbejdelsen af projektet. Data og oversigter vedrørende spørgeskemaundersøgelsen er vedlagt i projektets bilag, hvortil der vil blive henvist i forbindelse med besvarelsen af projektet.

På baggrund af de indsamlede svar og data fra spørgeskemaundersøgelsen er der efterfølgende udarbejdet en række semistrukturerede interviews med henblik på at opnå en mere dybdegående forståelse af de identificerede tendenser fra spørgeskemaet. Der er for interviewene ligeledes udarbejdet en interviewguide, som har til formål at sikre, at samtalen ledes gennem faste temaer som motivation og lønafregningsmodel. Ydermere at interviewguiden udarbejdet for at lade respondenterne uddybe centrale aspekter ud fra deres egne oplevelser. Interviewguiden er udarbejdet med udgangspunkt i motivationsteori, viden om organisatoriske forhold i revisionsbranchen samt kendte modeller for lønafregningsordninger såsom fast løn, bonus og timebaseret afregning. Interviewene fungerer således som kvalitative data, som giver mulighed for at fortolke de kvantitative resultater. Gennem interviews opnås indsigt i respondenternes refleksioner, oplevelser og begrundelser, hvilket ikke i samme grad kan afdækkes gennem et struktureret spørgeskema. Der er i alt udarbejdet ni interviews, hvoraf seks interviews er med medarbejdere fra referencevirksomheden BDO, mens tre interviews er med medarbejdere fra referencevirksomheden EY. Der udarbejdet flere interviews med medarbejdere fra BDO, som følge af gruppens deltageres ansættelsesforhold, hvor fire af gruppens deltagere er

medarbejdere i BDO, mens en af gruppens deltagere er medarbejder i EY. De forskellige medarbejdere, som er blevet interviewet, er udvalgt på baggrund af flere forskellige faktorer. Formålet med udvælgelsen af personerne, har baseret sig på anciennitet, stilling og alder. Netop disse faktorer er udvalgt for at sikre repræsentativitet blandt de besvarende deltagere, for at kunne afspejle de generelle tendenser og holdninger i revisionsbranchen. Der vil i analysen, som inddrager interviews, på intet tidspunkt blive benyttet fulde navne. Der benyttes ikke fulde navne, af hensyn til den enkelte medarbejders diskretion. Interviewene er foretaget fysisk, hvor interviewereren har interviewet den udvalgte respondent. Der er i forbindelse hermed brugt AI-funktionen ”transskription” gennem Microsoft Teams. Denne funktion har transskriberet interviewet, for at kunne sikre at respondentens svar blev noteret. Efterfølgende er disse transskriptioner blevet tilrettet, for at sikre at transskriptionen stemte overens med det faktiske interview.

Både spørgeskemaundersøgelsen og interviewene udgør primære data, idet materialet er indsamlet direkte af gruppens deltagere i forbindelse med udarbejdelse af projektet. Denne tilgang sikrer, at data er målrettet projektets problemstilling og generelle spørgsmål, samtidig med at der opnås kontrol over datagenereringsprocessen. Kombinationen af kvantitative og kvalitative metoder bidrager således til en mere helhedsorienteret analyse, hvor både bredde og dybde i datagrundlaget tilgodeses. Diverse interviews er vedlagt i projektets bilag, hvortil der vil blive henvist i forbindelse med besvarelsen af projektet.

Sekundært data i projektet er indsamlet gennem systematisk research i eksisterende kilder som eksempelvis faglige artikler, brancheanalyser, rapporter og relevant statistik. Denne type data bidrager med en teoretisk ramme, som understøtter forståelsen af de problemstillinger, som undersøges. Ved at inddrage sekundært data kan der opnås indsigt i generelle tendenser, tidligere undersøgelser og anerkendte teorier inden for motivation, lønstrukturer og medarbejderfastholdelse. Dette gør det muligt at perspektivere projektets egne konklusioner og vurdere, i hvilken grad disse forholder sig til allerede eksisterende data inden for emnet. Derudover bidrager sekundært data til at styrke projektets validitet ved at supplere den primære data. Hvor den primære data giver et praksisnært indblik i forholdene i de udvalgte referencevirksomheder, kan sekundært data bidrage med et bredere perspektiv for revisionsbranchen og skabe en analyse med fokus på både referencevirksomhederne og hele revisionsbranchen. Kombinationen af primært og sekundært data understøtter dermed en velunderbygget undersøgelse, hvor de forskellige data understøtter hinanden.

**Metode vedrørende redegørelse:**

Den redegørende del af projektet har til formål at skabe et generelt grundlag for besvarelsen i projektet. Redegørelsen skal dermed etablere den nødvendige viden, som danner grundlaget og fundamentet for både analyse- og vurderingsdelen af projektet. Formålet er at skabe en generel forståelse af de centrale elementer, som projektet bygger videre på, således at de efterfølgende undersøgelser kan gennemføres på et velunderbygget grundlag.

Indledningsvist redegøres der for revisionsbranchen med særligt fokus på de to referencevirksomheder BDO og EY, hvilket bidrager til en konkret forståelse af projektets genstandsfelt. Herefter redegøres der for de lønafregningsmodeller, som anvendes i de to referencevirksomheder, med henblik på at belyse de strukturer, og ordninger, som gør sig gældende i de forskellige lønafregningsmodeller, og hvad der generelt er indeholdt i lønafregningsmodellerne. Afslutningsvis redegøres der for relevante motivationsteorier, som anvendes som teoretisk ramme for projektet.

I redegørelsen anvendes i høj grad sekundære data med henblik på at etablere en generel forståelse af projektets centrale begreber og kontekst. Gennem inddragelse af eksisterende kilder, rapporter og anden relevant dokumentation opbygges en grundlæggende forståelse, som understøtter projektets videre besvarelse.

Den redegørende del af projektet skaber dermed et generelt grundlag for den videre besvarelse, hvor både brancheforhold, lønstrukturer og teori inddrages. Dette danner en sammenhæng til projektets analyse og vurdering, hvor redegørelsen danner grundlag for de videre taksonomiske niveauer.

**Metode vedrørende analyse:**

Den analyserende del af projektet har til formål at bearbejde og fortolke den indsamlede data med henblik på at besvare projektets problemstillinger. Analysen tager udgangspunkt i både kvantitative og kvalitative datakilder, hvilket skaber en behandling af medarbejderes motivation i relation til lønafregningsmodeller, som er understøttet af både kvantitative og kvalitative primære og sekundære kilder. Den kvantitative del baseres på besvarelserne fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor data analyseres med fokus på statistiske tendenser og sammenhænge mellem forskellige motivationsfaktorer. Dette skaber et overblik over generelle tendenser og mønstre blandt medarbejderne og danner grundlag for videre

vurdering.

Den kvalitative del af analysen tager afsæt i de gennemførte interviews, som er udarbejdet på baggrund af spørgeskemaundersøgelsens svar. Her analyseres medarbejdernes svar med særligt fokus på motivations faktorer, hvor flere af motivationsfaktorer udspringer på baggrund af den specifikke lønafregningsmodel. I denne sammenhæng anvendes Herzbergs to-faktor teori som teoretisk ramme til at identificere og kategorisere henholdsvis motivationsfaktorer og vedligeholdelsesfaktorer i medarbejdernes oplevelser.

Yderligere anvendes Adams equity-teori til at belyse, hvordan oplevelsen af retfærdighed i aflønningen påvirker medarbejdernes motivation, både i den kvalitative og kvantitative del af analysen. Analysen fokuserer altså på, hvordan forskellige strukturer i lønafregningsmodellerne kan skabe enten balance eller ubalance i medarbejdernes opfattelse af forholdet mellem indsats og aflønning. Derudover analyseres fordele og ulemper, som knytter sig til lønmodellerne i de to referencevirksomheder.

Samlet set bidrager den analyserende del til en dybere forståelse af sammenhængen mellem lønafregningsmodeller og motivation, baseret på både empiriske data og teoretiske aspekter.

### **Metode vedrørende vurdering:**

Den vurderende del af projektet har til formål at sammenholde og diskutere resultaterne fra den redegørende og analyserende del af projektet med henblik på at vurdere, hvilken af de to lønafregningsmodeller i henholdsvis BDO og EY der i højere grad bidrager til at motivere medarbejderne. Vurderingen tager udgangspunkt i de identificerede sammenhænge mellem lønstruktur og motivation og bygger dermed videre på de mønstre og tendenser, som er kommet frem gennem analysen af data fra både spørgeskemaundersøgelsen og diverse interviews.

Derudover indeholder den vurderende del en vurdering af, hvordan en ideel lønafregningsmodel kan sammensættes med henblik på at maksimere medarbejdernes motivation. Denne vurdering foretages med udgangspunkt i Hackman og Oldhams teori om jobkarakteristika, som anvendes til at belyse, hvordan forskellige elementer i arbejdet kan understøttes gennem lønstrukturer og incitamentsstrukturer. Teorien anvendes altså som en ramme til at perspektivere, hvordan lønafregningsmodeller kan tilpasses for at fremme motivation hos medarbejderne.

Vurderingen er i høj grad baseret på kvalitative data, særligt fra de gennemførte interviews, hvor medarbejdernes refleksioner og erfaringer danner grundlag for en mere dybdegående

forståelse af, hvad der opleves som motiverende. Samtidig inddrages resultater fra både redegørelsen og analysen, hvilket er med til at sikre, at vurderingen udarbejdes på et grundlag skabt gennem redegørelsen og analysen. Den vurderende del bidrager dermed med overvejelser om, hvordan lønafregningsmodeller kan udformes med henblik på at styrke motivation blandt medarbejdere i revisionsbranchen.

### **Kritik af empiri:**

Det er relevant at forholde sig kritisk i forhold til projektets empiriske grundlag med henblik på både den primære og sekundære dataindsamling samt de metodiske valg, der er truffet i processen.

En væsentlig kritik vedrører projektgruppens deltagers tætte tilknytning til referencevirksomhederne, BDO og EY. Da alle gruppemedlemmer er ansatte i disse virksomheder, kan der potentielt opstå en risiko for bias i både dataindsamling og fortolkning. Deltagernes forståelse og egne erfaringer kan have påvirket formuleringen af spørgeskemaet, udvælgelsen af interviewpersoner samt fortolkningen af resultaterne. Dette kan medføre, at visse problemstillinger fremhæves, mens andre nedtones. Samtidig kan de medarbejdere som deltager i diverse interviews som respondenter, som også er ansatte i de samme virksomheder, have en tendens til at besvare spørgsmålene på en måde, som afspejler personlige holdninger og tendenser i forhold arbejdsgiveren, hvilket kan påvirke datakvaliteten.

Derudover kan der rejses metodisk kritik af udvælgelsen af respondenter i forbindelse med datagenereringen. Spørgeskemaundersøgelsen er udelukkende udsendt til medarbejdere i BDO og EY, hvilket begrænser undersøgelsens repræsentativitet for hele revisionsbranchen. Der er i spørgeskemaundersøgelsen opnået en relativ høj svarprocent, men der er risiko for at stikprøven ikke er repræsentativ for branchen som helhed, men alene afspejler forholdene i de to referencevirksomheder. Ligeledes er der en skæv fordeling i udarbejdelsen af interviews, idet seks ud af ni interviews er gennemført med medarbejdere fra BDO. Dette kan medføre, at analysens kvalitative resultater i højere grad afspejler BDO's forhold, frem for en balanceret sammenligning mellem de to referencevirksomheder.

En yderligere kritik kan rettes mod spørgeskemaets udformning. Spørgsmålene er struktureret med fokus på målbare svar, hvilket styrker sammenligneligheden, men samtidig kan medføre, at komplekse holdninger reduceres til mere simple svar. Der er dermed risiko for, at væsentlige aspekter i forhold til motivation ikke repræsenteres i den kvantitative del af datagenereringen.

I forhold til interviewene er der ligeledes faktorer som kan forekomme som kritiske. Da der er tale om semistrukturerede interviews, er der en risiko for at interviewerens påvirkning af respondentens svar gennem formuleringer, opfølgende spørgsmål eller kropssprog.

Derudover kan kombinationen af primære og sekundære data give udfordringer i forhold til projektet. Sekundære kilder kan være baseret på andre kontekster, brancher eller tidsperioder, hvilket kan gøre det svært direkte at sammenligne med projektets primære data. Netop det stiller krav til en kritisk udvælgelse og anvendelse af kilder.

Samlet set vurderes det, at projektets empiriske grundlag giver en solid indsigt i forholdene i de to referencevirksomheder, men at der kan være begrænsninger i forhold til objektivitet.

Den metodiske kritik understreger nødvendigheden af at fortolke resultaterne med bevidsthed om de forskellige forhold, som empirien er indsamlet under.

# Redegørelse

## Redegør for revisionsbranchen med fokus på BDO og EY

Revisionsbranchen spiller en central rolle i det moderne erhvervsliv, fordi den bidrager til troværdighed, gennemsigtighed og tillid i virksomhedernes økonomiske rapportering.

Brancheområdet omfatter både revision, regnskab, rådgivning og skattemæssig assistance til virksomheder, organisationer og offentlige institutioner. Revisorers vigtigste opgave er at kontrollere og vurdere, om en virksomheds regnskab giver et retvisende billede af dens økonomiske situation. Dermed fungerer revisionsbranchen som et vigtigt bindeled mellem virksomheder, investorer, banker, myndigheder og samfundet generelt. (FSR, u.å.)

I Danmark er revisionsbranchen præget af både internationale og nationale revisionshuse. De største globale aktører består af EY, Deloitte, PwC og KPMG. Disse virksomheder dominerer markedet for store internationale virksomheder og børsnoterede selskaber. Ved siden af dem findes mellemstore revisionshuse som f.eks. BDO, der især har fokus på små og mellemstore virksomheder, men som også arbejder med større kunder. (Aagesen, R., u.å.)

Revisionsbranchen har udviklet sig markant gennem de seneste årtier. Tidligere handlede revision primært om at kontrollere tal og sikre, at regnskaberne var korrekte. I dag forventer virksomhederne i højere grad rådgivning om strategi, digitalisering, bæredygtighed, cybersikkerhed og økonomisk udvikling. Derfor fungerer moderne revisionshuse ofte som rådgivningsvirksomheder med mange forskellige specialister ansat, f.eks. økonomer, jurister, IT-specialister og konsulenter. (Thunbo, K., 2025)

BDO er et af verdens største revisions- og rådgivningsnetværk og har en stærk position i Danmark. Virksomheden er især kendt for sin tætte kontakt til små og mellemstore virksomheder. BDO lægger vægt på nærhed til kunderne og har kontorer fordelt over store dele af landet. Dette gør det muligt at tilbyde lokal rådgivning kombineret med adgang til international ekspertise. BDO tilbyder blandt andet revision, regnskab, skatterådgivning, virksomhedsrådgivning og hjælp ved generationsskifte eller virksomhedsoverdragelse.

En af BDO's styrker er virksomhedens fokus på personlige relationer og lokal tilstedeværelse. Mange mindre og mellemstore virksomheder foretrækker en revisor, som har indsigt i lokale forhold og samtidig kan tilbyde professionel rådgivning på højt niveau. BDO forsøger derfor at kombinere det lokale engagement med internationale standarder. Samtidig arbejder virksomheden med digitalisering og moderne teknologier, som kan effektivisere regnskabs- og revisionsprocesser. Dette er vigtigt i en tid, hvor virksomheder forventer hurtigere og mere databaserede løsninger. (BDO, 2024)

EY er en af de største globale aktører inden for revisionsbranchen. EY opererer i mange lande og arbejder ofte med store internationale virksomheder, børsnoterede selskaber og komplekse organisationer. Virksomheden tilbyder revision, skat, strategi- og managementrådgivning samt rådgivning inden for teknologi og bæredygtighed. EY adskiller sig fra mange mindre revisionshuse ved at have et meget internationalt fokus. Mange af virksomhedens kunder opererer globalt, og det er derfor vigtigt, at EY kan tilbyde ensartede løsninger på tværs af landegrænser. Virksomheden arbejder også intensivt med innovation og teknologi. EY anvender eksempelvis dataanalyse, kunstig intelligens og automatisering i revisionsarbejdet. Dette gør det muligt at analysere store mængder data hurtigere og mere præcist end tidligere. (EY, 2025)

Et andet vigtigt fokusområde for EY er bæredygtighed og ESG-rapportering. ESG står for Environmental, Social and Governance og handler om virksomheders arbejde med miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold. Flere virksomheder bliver mødt med krav om at dokumentere deres bæredygtighedsindsats, og her spiller revisionsbranchen en voksende rolle. EY hjælper virksomheder med at udarbejde og kontrollere bæredygtighedsrapporter samt sikre, at de lever op til internationale standarder og lovkrav. (EY, u.å.)

Selvom BDO og EY begge arbejder inden for revision og rådgivning, er der forskelle mellem virksomhederne. BDO har ofte et stærkere fokus på små og mellemstore virksomheder og lægger vægt på den personlige relation til kunden. EY er mere internationalt orienteret og arbejder i høj grad med store virksomheder og komplekse globale problemstillinger. Begge virksomheder er dog afhængige af høj faglighed, tillid og troværdighed, fordi deres arbejde har stor betydning for virksomhedernes økonomiske omdømme.

Revisionsbranchen står samtidig over for flere udfordringer. Digitalisering og automatisering ændrer arbejdsopgaverne, så traditionelle rutineopgaver i stigende grad overtages af teknologi. Derfor bliver analytiske evner, IT-forståelse og rådgivningskompetencer vigtigere for fremtidens revisorer. Samtidig oplever branchen stor konkurrence om kvalificeret arbejdskraft, fordi mange unge efterspørger fleksible arbejdsforhold og spændende karrieremuligheder. Både BDO og EY arbejder derfor aktivt med employer branding, talentudvikling og attraktive arbejdspladser.

Derudover er revisionsbranchen underlagt strenge krav til etik og uafhængighed. Revisorer skal kunne arbejde objektivt og må ikke lade sig påvirke af kundernes interesser. Hvis offentligheden mister tilliden til revisionen, kan det få alvorlige konsekvenser for både virksomheder og samfundsøkonomien. Derfor er regler, kontrol og professionel integritet afgørende elementer i branchen. (FSR, 2007)

Revisionsbranchen er altså en vigtig del af erhvervslivet, fordi branchen netop skaber tillid og sikkerhed omkring virksomheders økonomi. BDO og EY er begge betydningsfulde aktører, men med forskellige styrker og fokusområder. BDO er særligt stærk inden for lokale og mellemstore virksomheder, mens EY har en mere international profil og arbejder med store globale virksomheder. Fælles for begge virksomheder er dog, at de spiller en vigtig rolle i udviklingen af moderne revision og rådgivning i en mere digital og globaliseret verden.

## **Redegør for hvilke lønafregningsordninger der benyttes i henholdsvis BDO og EY**

EY anvender en hybrid lønmodel for medarbejdere på ikke-partnerniveau, som består af flere komponenter. Medarbejdere er aflønnet med en fast løn. Den faste løn er udarbejdet efter stilling og erfaring, og er struktureret omkring klare karriereforløb bestående af f.eks. trainee, assistant, senior, manager. Der udbetales ikke overarbejde timer, men der er mulighed for afspadsring af overarbejde.

Lønudviklingen i EY er i høj grad knyttet til karriereprogression og årlige performance-vurderinger, hvor forfremmelser til næste niveau typisk medfører væsentlige lønstigninger. Derudover gennemføres årlige lønreguleringer, som tager højde for den individuelle performance samt EY Danmarks samlede økonomi.

Hertil kommer en variabel bonus, hvor incitamentet stiger efter anciennitet. Den variable bonus afhænger af faktorer som individuel performance, afdelingens resultater samt EY Danmarks resultat. EY modelen er derfor en hybridmodel, som er meget performance- og karrierefokuseret.

BDO anvender primært en fast lønmodel for medarbejdere på ikke-partnerniveau, hvor aflønningen består af en fast månedsløn kombineret med ret til overarbejde eller afspadsring. Den faste løn fastsættes ud fra stilling og erfaring og er struktureret omkring tydelige karrieretrin såsom trainee, assistant, senior og manager. Dermed understøtter lønmodellen et klart karriereforløb, hvor lønudvikling følger både anciennitet og progression i ansvar og kompetencer.

I modsætning til normale fastlønsmodeller kompenseres medarbejderen for arbejdsindsatsen ud over den normale arbejdstid. Medarbejdere optjener overarbejde, som udgangspunkt kan afspadses, men som afhængigt af ordning også kan udbetales. Dette giver en direkte sammenhæng mellem faktisk arbejdsindsats og aflønning samt fleksibilitet i forhold til balancen mellem arbejde og fritid. BDO lægger generelt vægt på at overarbejde i videst muligt omfang afspadses, men anerkender samtidig, at nogle medarbejdere foretrækker

økonomisk kompensation.

Lønudviklingen i BDO sker gennem årlige lønreguleringer, hvor der forfremmelser også eventuelt kan ske. Øget ansvar og højere stillingsniveau medfører som regel lønstigning. Reguleringerne tager hensyn til både individuel performance og virksomhedens samlede økonomiske resultater, men uden bonusordning.

Samlet set kan BDO's lønmodel karakteriseres som en fastlønsmodel med performanceelement gennem overarbejde, hvor motivationen i høj grad skabes gennem synlig sammenhæng mellem indsats, karriereudvikling og mulighed for enten økonomisk eller tidsmæssig kompensation for overarbejde. Modellen adskiller sig fra mere bonusbaserede hybridmodeller ved at have større fokus på stabil løn, gennemsigtighed og fleksibilitet i håndteringen af overarbejde.

## Redegør for motivationsteoretisk ramme

Dette projekt tager teoretisk afsæt i centrale motivationsteorier med henblik på at forstå sammenhængen mellem lønafregningsmodeller, motivation og fastholdelse i revisionsbranchen.

Ifølge Herzbergs to-faktor-teori skal løn betragtes som en hygiejnefaktor snarere end en egentlig motivationsfaktor. Løn og øvrige ydre vilkår kan reducere utilfredshed, men skaber i sig selv ikke varig motivation eller fastholdelse. Herzberg fremhæver, at egentlig motivation opstår gennem motivationsfaktorer såsom ansvar, anerkendelse, udviklingsmuligheder og oplevelsen af meningsfuldt arbejde. Overført til revisionsbranchen indebærer dette, at en lønmodel alene baseret på fast løn eller kortsigtede monetære incitamenter ikke er tilstrækkelig til at fastholde medarbejdere på længere sigt. (Sørensen, H. B., 2024)

Dette understøttes af Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model, som peger på, at jobdesign har afgørende betydning for medarbejderes indre motivation, jobtilfredshed og dermed fastholdelse. Modellen peger på fem centrale karakteristika – blandt andet variation i opgaver, autonomi og feedback – som bidrager til oplevelsen af meningsfuldt arbejde og ansvar for resultater. (EBSCO, 2020)

Ses der på Adams equality theory forklarer den motivation som et resultat af oplever retfærdighed i sociale udvekslinger på arbejdspladsen. Ifølge teorien sammenligner medarbejdere forholdet mellem input i form af ydet indsats, erfaring og tid med output i typisk i form af løn, anerkendelse og general belønning. Opleves forholdet mellem input og output som balanceret og ligeværdigt understøttes motivation og tilfredshed med jobbet. Opleves det modsat at forholdet mellem input og output er ubalanceret og ikke ligeværdigt vil der opstå psykologisk ubehag og demotivation. Her vil den individuelle medarbejder som resultat af ubalance forsøge at ændre på input ved at sænke det, eller forsøge at ændre output ved at søge yderligere belønning for at genoprette den oplevet balance. I værste tilfælde ville medarbejderen muligvis omtolke arbejdes situationen eller enden med at forlade jobbet, for at gennemgenoprette den oplevet balance. (Adams, J. S., 1963) og (EBSCO, 2019). Ses dette ift. Revisionsbranchen kan medarbejdere sammenligne sig med både kollegaer, men også andre arbejdere i samme branche, eftersom sammenligning på tværs af virksomheder lige til på

baggrund af den hierarkiske struktur hvor niveau og stilling er defineret ift. Man er trainee, assitant, senior manager osv.

På baggrund af ovenstående teorier anvendes Herzbergs to-faktor-teori, Adams Equity Theory og Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model som analytisk ramme i projektet. Teorierne danner grundlag for at fortolke resultater fra spørgeskemaundersøgelsen og de gennemførte interviews, herunder i forhold til hvilke faktorer der skaber henholdsvis motivation og utilfredshed hos medarbejdere, samt oplevet retfærdighed i arbejdet.

## Analyse

For at perspektivere projektets primære data inddrages et globalt studie fra 2024 foretaget af ACCA, som belyser generelle tendenser i revisionsbranchen vedrørende motivation og fastholdelse.

Et globalt studie fra 2024 foretaget af ACCA, Organisation for autoriserede revisorer, peger på at retfærdig aflønning er en central forudsætning for at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere i revisionsbranchen. I undersøgelsen blev 6574 personer fra 150 forskellige lande adspurgt. Undersøgelsen viste, at aflønning er den næst vigtigste faktor i revisionsbranchen for talent tiltrækning og fastholdelse på tværs af verdensdele. Ligeledes viste undersøgelsen en generel utilfredshed med lønniveauer i revisionsbranchen, hvor hele 58% af medarbejderne i Big 4 ikke er tilfreds med lønninger, mens 54% af medarbejderne i mid-tier firmaer ikke er tilfreds med deres lønninger. (ACCA, 2024)

Analysen peger endvidere på, at utilfredsheden med aflønning særligt er udtalt i forbindelse med de travle sæsoner, hvor arbejdsbelastningen stiger markant. Mange respondenter oplever, at de ekstra arbejdstimer i busy seasons ikke i tilstrækkelig grad kompenseres økonomisk, hvilket skaber en oplevelse af manglende proportionalitet mellem indsats og belønning.

Selvom dette projekt har fokus på forholdene i Danmark, vurderes det globale studie at være relevant og anvendeligt til at tegne et billede af revisionsbranchen som helhed. Dette skyldes, at branchen i høj grad er præget af ensartede strukturer, arbejdsformer og karrieremodeller på tværs af landegrænser, særligt blandt internationale revisionsnetværk som Big 4 og større mid-tier firmaer. Travle sæsoner, hierarkiske karriereforløb og relativt standardiserede løn- og belønningsmodeller er gennemgående karakteristika, som også gør sig gældende i en dansk kontekst.

## **Analysér data fra besvarelsene af spørgeskemaet i forhold til motivationsfaktorer og herunder i forhold til statistik**

### **Statistisk del af spørgeskemaet**

I spørgeskemaundersøgelsen er medarbejdernes oplevede motivation fra lønmodellen, Work-Life balance samt tilfredshed med compensation for overarbejde målt på en skala fra 1 til 10. Under analysen vil der derfor blive refereret til spørgeskemaundersøgelsen, som vil være: 'Bilag 1' i besvarelsen for selve dataene og 'Bilag 2' for et visuelt alternativ. Udgangspunktet er, at denne skala oprindeligt repræsenterer en ordinal måling, idet svarmulighederne kan rangordnes efter styrken af motivation eller tilfredshed. I den efterfølgende analyse er skalaen imidlertid kvantificeret ved at tildele numeriske værdier til hvert svarpunkt og antage, at den psykologiske afstand mellem punkterne er ensartet. På den baggrund behandles data som tilnærmelsesvist intervaldata, hvilket muliggør anvendelse af kvantitative metoder såsom beregning af gennemsnit og variation. Det bemærkes dog, at variabelen samtidig kan karakteriseres som diskret, da respondenterne alene kan vælge mellem de fastlagte kategorier og ikke værdier derimellem.

### **Analyse af forskel på lønmodel og motivation**

Der er foretaget en statistisk test, der har til formål at undersøge, om der er en signifikant forskel mellem medarbejdere på jobløn med bonus og månedslønnede i forhold til, hvor motiverede de er. Dette er særligt interessant i lyset af Herzbergs to-faktorteori, hvor løn som udgangspunkt klassificeres som en hygiejnefaktor. Ifølge Herzberg skaber løn i sig selv ikke vedvarende motivation, men utilstrækkelig eller oplevet uretfærdig løn kan føre til utilfredshed. En bonusordning kan dog argumenteres for at have karakter af anerkendelse, idet den ofte er knyttet til præstation og dermed signalerer værdsættelse af medarbejderens indsats. På den måde kan bonus potentielt bevæge sig fra at være en ren hygiejnefaktor til også at fungere som en motivationsfaktor.

Samtidig er undersøgelsen relevant i forhold til Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model, som fremhæver, at motivation primært skabes gennem arbejdets indhold, herunder autonomi, feedback og oplevelsen af meningsfuldhed. En bonusbaseret lønmodel kan i denne sammenhæng ses som en form for feedback, hvor medarbejderen får en direkte kobling mellem indsats og belønning. Ved at analysere forskelle mellem lønmodellerne kan det dermed vurderes, om økonomiske incitamenter – og særligt bonus som anerkendelse –

understøtter eller forstærker de jobkarakteristika, der ifølge teorien driver motivation. Dette bidrager til en mere nuanceret forståelse af, hvordan lønmodeller kan påvirke medarbejderfastholdelse i revisionsbranchen.

Vi opstiller en nulhypotese og en alternativt hypotese for at teste hvorvidt lønmodel påvirker motivationen

Nulhypotese (H0): Der er ikke sammenhæng mellem lønmodel og gennemsnitlig motivation fra lønmodel.

Alternativ hypotese (H1): Der er sammenhæng mellem lønmodel og gennemsnitlig motivation fra lønmodel.

**Independent Samples T-Test ▼**

*Independent Samples T-Test*

	t	df	p
Motivation ved lønmodel	1.556	55.61	.063

Note. For all tests, the alternative hypothesis specifies that group *Månedsløn* is greater than group *Jobl.nnet med bonusordning*.  
Note. Welch's t-test.

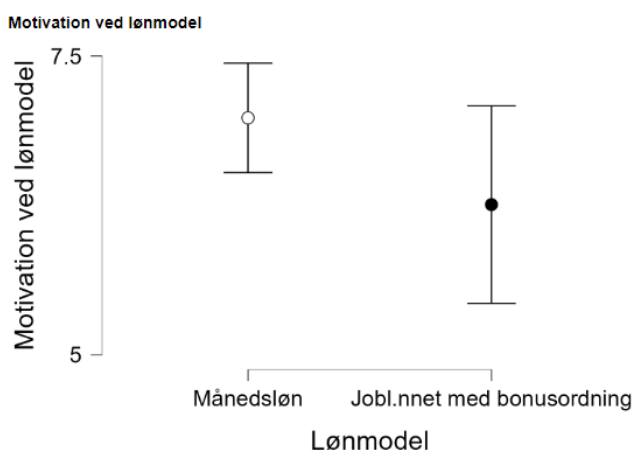
**Assumption Checks**

*Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)*

	F	df <sub>1</sub>	df <sub>2</sub>	p
Motivation ved lønmodel	7.442	1	91	.008

**Descriptives**

**Descriptives Plots**



Figur 1 - Welch test foretaget i JASP

påvises en signifikation forskel mellem motivation og aflønningsmodel.

Der er ved første analyse påset at datasættene ikke opfylder kriteriet for ens varianser ifølge Brown-Forsythe testet. Her er p-værdien over signifikansniveauet, hvorfor varianserne ikke er ens. Der er derfor foretaget en Welch T-test i stedet for en Student t-test.

Testen giver en p-værdi på 0,063, hvorfor vi ikke kan afvise nulhypotesen, om at der ikke er sammenhæng mellem lønmodel og gennemsnitlig motivation. Der kan derfor ikke

Dette er også tydeligt i grafen for 95% konfidensinterval for de to grupper, at de to konfidensintervaller overlapper.

### **Analyse af forskel på lønmodel og Work-Life balance**

Den anden statistiske test, som analyserer sammenhængen mellem lønmodel og oplevet work-life balance, er ligeledes central i et fastholdelsesperspektiv. I revisionsbranchen, hvor arbejdsbelastningen særligt i højsæsoner er betydelig, kan lønmodellen have væsentlig indflydelse på medarbejdernes oplevede balance mellem arbejde og fritid. Med afsæt i Herzbergs to-faktorteori kan work-life balance betragtes som en hygiejnefaktor, hvor ubalance kan medføre utilfredshed og dermed øget risiko for medarbejderafgang. En bonusbaseret lønmodel kan i denne sammenhæng skabe incitament til øget arbejdsindsats og længere arbejdstider, hvilket potentielt kan forringe work-life balance, men bonus kan samtidig opfattes som en form for anerkendelse af den ekstra indsats.

I relation til Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model kan en utilstrækkelig work-life balance påvirke centrale motivationsfaktorer såsom trivsel, oplevet meningsfuldhed og autonomi. Hvis lønmodellen indirekte medfører et pres mod øget arbejdstid, kan dette svække de indre motivationsfaktorer, som modellen fremhæver som afgørende for vedvarende motivation. Analysen af sammenhængen mellem lønmodel og work-life balance bidrager dermed til at vurdere, hvorvidt de anvendte lønstrukturer understøtter eller udfordrer de forhold, der er centrale for fastholdelse af medarbejdere i revisionsbranchen.

Nulhypotese (H0): Der er ikke sammenhæng mellem lønmodel og gennemsnitlig Work-Life balance

Alternativ hypotese (H1): Der er sammenhæng mellem lønmodel og gennemsnitlig Work-Life balance

**Independent Samples T-Test ▼**

Independent Samples T-Test

	t	df	p
Work/life balance ved lønmodel	7.033	58.20	< .001

Note. For all tests, the alternative hypothesis specifies that group *Månedsløn* is greater than group *Jobl.nnet med bonusordning*.  
 Note. Welch's t-test.

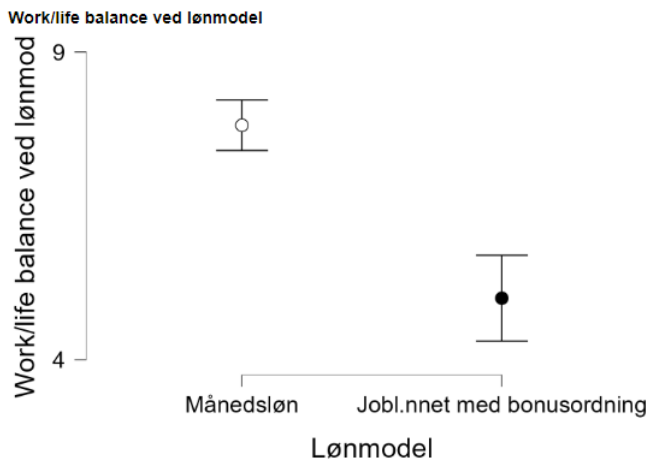
**Assumption Checks**

Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)

	F	df <sub>1</sub>	df <sub>2</sub>	p
Work/life balance ved lønmodel	7.547	1	91	.007

**Descriptives ▼**

**Descriptives Plots ▼**



Der anvendes igen Welch t-test, da varianserne ikke er ens. Resultatet af Welch-testen i figur 2 viser en p-værdi på 0,001, hvilket er under et vores signifikansniveau på 5 %. Ligeledes er det tydeligt at konfidensintervallerne i figur 2 ikke overlapper. På den baggrund forkastes nulhypotesen om, at der ikke er en sammenhæng mellem lønmodel og gennemsnitlig work-life balance. Lønmodellen har derfor betydning for medarbejdernes oplevede balance mellem arbejde og fritid. Analysen indikerer desuden, at medarbejdere på fast månedsløn i gennemsnit oplever en bedre work-life balance sammenlignet med medarbejdere på jobløn med

bonus. Dette understøtter antagelsen om, at incitamentsstrukturer knyttet til bonus kan

medføre et øget arbejdspress, hvilket potentielt påvirker balancen mellem arbejde og privatliv negativt.

### Forskel på lønmodel og følelse af retfærdig kompensation

#### *Independent Samples T-Test*

	t	df	p
Retfærdig kompensation overarbejde	5.846	90	< .001

*Note.* For all tests, the alternative hypothesis specifies that group *Fast m.nedsl.n med mulighed for afspadsering ved overarbejde* is greater than group *Jobl.nnet med bonusordning*.

*Note.* Student's t-test.

Der er også foretaget en statistisk analyse med henblik på at undersøge, om der er forskel i medarbejdernes oplevelse af retfærdig kompensation for overarbejde på tværs af lønmodeller. Resultatet viser en signifikant forskel mellem de to grupper. Medarbejdere på fast månedsløn oplever i gennemsnit en højere grad af retfærdig kompensation sammenlignet med medarbejdere på jobløn med bonusordning. Den gennemsnitlige værdi for månedslønnede er 7,6 (95 % konfidensinterval: 7,15 – 8,1), mens den for joblønnede er 5,2 (95 % konfidensinterval: 4,5 – 5,9).

Den statistiske test resulterer i en p-værdi under 0,0001 jf. figur 3, hvilket medfører, at nulhypotesen om ingen forskel forkastes. Det kan dermed konkluderes, at der er en statistisk signifikant forskel i medarbejdernes oplevede retfærdige kompensation afhængigt af lønmodel. Resultatet indikerer, at fastlønsmodeller med mulighed for kompensation af overarbejde i højere grad understøtter medarbejdernes oplevelse af en retfærdig sammenhæng mellem indsats og belønning.

Resultaterne kan forklares med udgangspunkt i Adams Equity Theory, som tager afsæt i, at medarbejdere vurderer retfærdigheden i deres aflønning ved at sammenligne forholdet mellem egen indsats (input) og belønning (output) med relevante referencer. Den højere oplevede retfærdighed blandt månedslønnede kan indikere, at der i højere grad er en oplevet balance mellem indsats og kompensation, særligt som følge af muligheden for direkte afspadsering eller udbetaling af overarbejde.

Omvendt peger den lavere score blandt joblønnede på en oplevelse af ubalance mellem indsats og belønning, hvilket ifølge Adams kan føre til utilfredshed og demotivation. Når medarbejdere ikke oplever, at deres ekstra indsats kompenseres proportionelt, opstår der en

følelse af uretfærdighed, som kan medføre ændret adfærd, herunder reduceret arbejdsindsats eller øget tilbøjelighed til at forlade arbejdspladsen.

### Analyse af forskel på rang og parametre

Der er også analyseret, hvorvidt medarbejdernes rang/stillingsniveau har sammenhæng med de tre centrale parametre: oplevet motivation fra lønmodellen, oplevet work-life balance og oplevet retfærdig kompensation for overarbejde. Datagrundlaget består af 28 besvarelser fra trainees og 38 besvarelser fra assistant/senior assistant, hvilket betyder, at grupperne er relativt små og samtidig af forskellig størrelse. Managers og studiemedhjælpere er ikke medtaget grundet det begrænsede antal svar. Ved mindre stikprøver under 30 observationer kan normalfordeling ikke antages på baggrund af den centrale grænseværdisætning alene, og der udvises metodisk forsigtighed i forhold til testvalg og fortolkning.

På denne baggrund anvendes der i tabellen både Welch t-test og Student t-test afhængigt af, om antagelsen om ens varians mellem grupperne vurderes opfyldt. Welch t-testen er anvendt i tilfælde, hvor stikprøvestørrelsen er lav eller variansen vurderes forskellig, mens Student t-testen anvendes, hvor forudsætningerne i højere grad vurderes opfyldt.

	Middelværdi	KI 95%	KI 95%2	P-værdi
<b>Forskel mellem rang og følelse af motivation på baggrund af lønmodel</b>				Welch t-test
Trainee	5,21	4,36	6,06	0,001
Assistant/Senior assistant	6,89	6,43	7,35	
<b>Forskel mellem rang og work/life balance</b>				Student t-test
Trainee	5,57	4,63	6,51	0,008
Assistant/Senior assistant	6,89	6,25	7,54	
<b>Forskel mellem rang og følelse af retfærdig kompensation</b>				Student t-test
Trainee	5,43	4,41	6,443	0,006
Assistant/Senior assistant	6,92	6,25	7,58	

Resultaterne viser, at der er signifikant forskel mellem rang og alle tre parametre, idet p-værdierne for samtlige tests ligger under det valgte signifikansniveau ( $p = 0,001$  for motivation,  $p = 0,008$  for work-life balance og  $p = 0,006$  for retfærdig kompensation). Det kan dermed konkluderes, at medarbejdere på højere stillingsniveau generelt oplever højere motivation, bedre work-life balance og en stærkere følelse af retfærdig kompensation sammenlignet med trainees.

Ifølge FSR rapport *Fælles om fremtidens revisorbranche* oplever en stor andel af medarbejderne, at en væsentlig del af deres arbejdstid anvendes på dokumentation, kvalitetskontrol og compliance. Dette understøtter, at trainees i højere grad møder standardiserede og mindre selvstændige opgaver, hvilket kan reducere oplevelsen af motivation og meningsfuldhed. (FSR, Epinion, 2023)

Samtidig kan opgavefordelingen ses som et resultat af branchens hierarkiske struktur og lønmodel, hvor progression i både løn og arbejdsindhold først opnås på senere karrieretrin. Medarbejdere på lavere niveau accepterer således i højere grad et større arbejdspress i starten af deres karriere med forventning om fremtidig belønning, hvilket dog kan skabe en kortsigtet ubalance mellem indsats og belønning og dermed påvirke motivation og fastholdelse negativt.

## Analyse af spørgeskemaet

Herzbergs to-faktor teori skelner mellem det der skaber tilfredshed, som er motivationsfaktorer og faktorer der forhindrer utilfredshed kaldet hygiejne faktorer. I besvarelsen er det observeret at størstedelen af de 96 respondenter svarede at “faglig og personlig udvikling”, samt “karriere- og advancementsmuligheder” er nogle af de faktorer der motiverer mest i forhold til deres daglige arbejde. Det var henholdsvis 50 % der svarede “karriere- og advancementsmuligheder” og 46,9 % der svarede “faglig og personlig udvikling” til spørgsmålet som lød “*Hvad motiverer dig mest i dit arbejde?*” Dette stemmer overens med Herzbergs to-faktor teori, eftersom disse faktorer vurderes som værende typiske motivationsfaktorer frem for hygiejne faktorer.

Paradoksalt ses det at hygiejne faktorer, stadig fylder en del ift. motivation i hverdagen, selvom det er en faktor jf. Herzberg, som ikke resulterer i indre motivation. 40,6 % svarede “arbejds miljø og kollegialt fællesskab”, 38,5 % svarede “Fleksibilitet i arbejdstid ” og 31,3 % “Løn og økonomiske incitamenten” til spørgsmålet “*Hvad motiverer dig mest i dit arbejde?*” Jf. Herzbergs teori bidrager disse ydre hygiejne faktorer ikke til egentlig tilfredshed, men nærmere hindrer utilfredshed når de er opfyldt. Ud fra dette tyder det på, at respondenterne også har fokus på basale vilkår såsom balance mellem arbejde og fritid, retfærdig kompensation for overarbejde og gode relationer til kollegaer.

Generelt er ideen, som også skrevet ovenfor, jf. Herzbergs to-faktor teori, at løn og incitamenten, samt Work-Life balance klassificeres som hygiejne faktorer (vedligeholdelsesfaktorer), hvorfor dette også kan være en af årsagerne til, at spørgsmålet vedrørende “*I hvor høj grad oplever du, at din nuværende lønafregningsmodel motiverer dig i hverdagen?*” var der mindre gennemsnitlig difference mellem respondenter har fastløn med mulighed for afspadsering ved overarbejde og Joblønnen med bonusordning. Her var det gennemsnitlige antal point ved Joblønnen med bonusordning 6,26 mod 6,98 point ved fast månedsløn med mulighed for overarbejde.

Lønafregningsmodel	Antal	Gennemsnit	Min	Max	Std.afv.
Fast månedsløn med mulighed for afspadsering	58	6,98	1	10	1,74
Joblønnen med bonusordning	35	6,26	1	10	2,41
Consultant	1	9,00	9	9	-
Ulønnede	1	2,00	2	2	-
Timeløn	1	5,00	5	5	-
<b>TOTAL / Alle respondenter</b>	<b>96</b>	<b>6,67</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2,08</b>
<b>FORTOLKNING AF ANALYSEN</b>					
Forskel i gennemsnit (Fast månedsløn vs Joblønnen):				0,72	

Denne mindre difference på 0,72 er derfor i overensstemmelse med Herzbergs to-faktor teori, da lønafregningsmodeller ikke har en væsentlig indflydelse på motivationen i hverdagen - grundet den primært kun regulerer ydre faktorer såsom løn og økonomisk kompensation, samt fleksibilitet og afspadsering.

Jf. Herzbergs teori viser eksterne data på området også at manglen på Work-Life balance er en af hovedårsagerne, der resulterer i medarbejderes frafald fra revisionsbranchen. Sekundært er det mangel på retfærdig kompensation i form af løn for arbejde. Her ses det, at 73 % i branchen ser dårlig Work-Life balance som en negativ faktor for fastholdelse og 55 % ser mangel på retfærdig kompensation i form af løn som en negativ faktor for fastholdelse. (Fisher, L., 2024)

Det er også værd at bemærke, jf. data fra spørgeskemaet, at flere medarbejdere påpegede Work-Life balance i form af "Fleksibilitet i arbejdstid" (38,5 %) som værende mere motiverende for arbejdet frem for lønnen i form af "Løn og økonomiske incitament" (31,3%)

Desuden bliver der i spørgeskemaet besvaret spørgsmålet "*hvad får dig til at blive i revisionsbranchen?*". Det ses af besvarelsen, at der var mest fokus på "faglig udvikling" og "arbejds miljø og kollegialt fællesskab".

Her var der 64 % af de samlede 96 respondenter, der besvarede at faglig udvikling var en vigtig faktor for at man forblev i revisionsbranchen, samt henholdsvis 49 %, af respondenterne, som besvarede arbejds miljøet som værende en af de faktorer for at man forblev i branchen. Yderligere var andre faktorer også forholdsvis relevante som Fleksibilitet 42%, løn 44% og arbejdsopgaver 41%. Spørgsmålet er generelt centreret imod hvad der er væsentligt ift. fastholdelse og derfor er det også atypisk at en faktor som "faglig udvikling og

læring” bliver fremhævet, som værende den mest besvarede faktor, eftersom dette normalt kategoriseres som en indre motivations faktor og ikke en fastholdelsesfaktor (vedligeholdelsesfaktor). Dette er derfor modstridigt i Herzbergs to faktor teori, da indre motivations faktorer ikke burde vægte højest, når der er tale om fastholdelse.

En mulig forklaring på “faglig udvikling og læring” er den hyppigst besvarede årsag kan ligge i, at størstedelen af respondenterne har relativ lille erfaring i revisionsbranchen, og det bliver senere konkluderet, at de medarbejdere med mindre erfaring, især vægtede faglig udvikling og læring højt i forhold til motivationen generelt (hvorfor det muligvis også kan forveksles til en vis grad når der bliver besvaret i forhold til fastholdelsen). 69 ud af de 96 respondenter, 72%, har imellem 0 og 5 års erfaring. Det ses desuden af spørgeskemaet, at de yngre respondenter (mellem 0 og 5 års erfaring) valgte faglig udvikling 53 ud af 69 gang hvorimod de mere erfarne respondenter (over 5 års erfaring) kun valgte det 7 ud af 27 gange, hvilket må siges at være en signifikant forskel.

Desuden er der generelt i branchen et overtal af yngre medarbejdere, grundet branchen generelt har udfordringer i forhold til fastholdelse af medarbejdere, hvilket kan være en af årsagerne til fordelingen af respondenterne i spørgeskemaet. Dette ses desuden ved andelen af revisorkandidater, der arbejder indenfor revisionsbranchen fordelt på alder, hvor det fremgår, at der er et markant fald især ved spændet 25 til 35 år, som betyder at flere revisorkandidater tidligt i karrieren falder fra branchen og søger andet steds hen. (Salmon, R., Wilken, T., 2024).

De andre faktorer som vægtede højt i forhold til spørgsmålet om “*hvad får dig til at blive i revisionsbranchen?*” er dog sammenhængende med Herzbergs to faktor teori, da faktorer som “arbejds miljø og kollegialt fællesskab”, “fleksibilitet” og “løn” er typiske fastholdelsesfaktorer (vedligeholdelsesfaktorer).

I spørgeskemaet blev der også spurgt hvorvidt man følte, at sit overarbejde blev retfærdigt kompenseret. Det fremgår af svarende fra respondenterne, at ved fast månedsløn med mulighed for afspadsering (BDO’s lønmodel), at gennemsnittet (mellem 1 og 10) her var 7,65. Ved jobløn (EY’s lønmodel) med bonusordning var gennemsnittet 5,20 - altså en forskel på 2,45 point.

Lønafregningsmodel	Antal	Gennemsnit	Min	Max	Std.afv.
Fast månedsløn med mulighed for afspadsering ved overarbejde	57	7,65	2	10	2,09
Joblønnen med bonusordning	35	5,20	1	9	2,11
Consultant	1	7,00	7	7	-
Ulønnede	1	4,00	4	4	-
Timeløn	1	7,00	7	7	-
<b>TOTAL / Alle respondenter</b>	<b>95</b>	<b>6,68</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2,26</b>
<b>FORTOLKNING AF ANALYSEN</b>					
Forskell i gennemsnit (Fast månedsløn vs Joblønnen):					2,45

Dette kan tegne billedet af, at der generelt er større utilfredshed blandt medarbejderne der til daglig er lønnet med en bonusordning i forhold til medarbejdere der er lønnet med mulighed for afspadsering. Jf. Adams Equity Theory vil EY-medarbejderne have større tendens/sandsynlighed for utilfredshed, da man jf. teorien vil sammenligne sig med lignende i branchen (referenter), hvis man har mulighed for dette, og dernæst drage en konklusion af hvorvidt man er berettiget til lignende vilkår i forhold til den indsats man lægger i jobbet. Hvis man føler, at man lægger den samme indsats i forhold til referenterne med bedre vilkår, men altså har værre vilkår i form af lønafregningsmodellen i tilfældet her, så kan det ende ud i, at man enten sætter sin arbejdsindsats ned, forsøger at forhandle sig til bedre vilkår (eller måske højere løn), nedvurderer andres indsats eller i yderste tilfælde forlader sig job og søger andet steds hen – alt sammen for at genskabe følelsen af retfærdighed. Dette kan derfor skabe en vis form for svaghed i forhold til fastholdelsen af medarbejderne hos EY.

## **Analysér de foretagne interviews med medarbejderne med fokus på den pågældende lønafregningsmodel samt motivationsfaktorer.**

### **Tematisk analyse af motivationsfaktorer i interviews**

En tematisk analyse af de foretagne interviews med medarbejdere fra de primære selskaber der undersøges som er BDO og EY identificere en række temaer der er centrale ift.

Medarbejdernes motivation. Værdien de forskellige faktorer pålægges variere på tværs af karrieretrin (trainee, assistant, senior, manager) og i mindre grad også på tværs af reference virksomheder.

De følgende temaer vil blive gennemgået, og analyseret primært ved brug af Herzbergs to faktor teori som general diskurs: Løn og økonomisk compensation, Anerkendelse og ansvar, fagligudvikling og læring, Arbejdsindhold og variation, Work-Life balance og fleksibilitet, samt ledelse og karriere udvikling. Analysen har til formål at påvise hvordan indre og ydre faktorer understøtter eller hæmmer medarbejderes motivation og indirekte fastholdelse i revisionsbranchen. Temaerne Løn og økonomisk compensation, samt Work-Life balance og fleksibilitet, vil også blive analyseret ved brug af Adams Equity Theory, da denne diskurs bidrager til en anden vinkel på motivationen. Under analysen vil der derfor blive refereret flere gange til interviewene som i besvarelsen vil være 'Bilag 3'.

### **Løn og økonomisk compensation**

Det økonomiske aspekt af motivation på arbejdet er et centralt og gennemgående emne, hvor der er modtaget nuanceret respons fra de forskellige medarbejdere. Medarbejdere på de højere karrieretrin, giver udtryk for at løn er en betydelig faktor i relation til motivation i arbejdet.

For eksempel pointerer en Senior manager fra BDO og en Assitant manager fra EY, at en høj løn og bonusordning opfattes for dem som en anerkendelse af deres arbejdsindsats og ansvar. Herved er det mere hvad den økonomiske compensation viser ved at de føler sig anerkendt og værdsat, hvilket bidrager til niveauet af tilfredshed ved arbejdet. (anden økonomisk teori)

*“Jeg arbejder mange timer og har et højt ansvar, .... Løn fungerer som en anerkendelse af både min erfaring og den værdi, jeg skaber for virksomheden, og det er en central motivationsfaktor i min hverdag” - Anne (BDO)*

Dette kan analyseres ud fra Herzbergs To faktor som en ydre faktor, der ikke i sig selv burde have indflydelse på indre motivation, oplevelse på et subjektivt niveau som en indre faktor i form af anerkendelse.

Omvendt betragter de yngre ansatte som trainee og assistenter, ikke lønnen som en betydelig drivkraft/motivationsfaktor for deres arbejdsindsats. Denne holdning deles blandt trainees og assistenter der primært fokuserer på jobbet, læringen og den faglige udvikling, mens de oplever lønnen som en gode for arbejdet der dog stadig skal være passende, når det ses i forhold til deres arbejdsindsats:

*“Løn spiller stort set ingen rolle for min motivation for at arbejde” - Jeppe (BDO)*

Dette mønster er i overensstemmelse med Herzbergs to faktor teori, grundet de yngre medarbejdere, der er tidligt i deres læring og karriere, ikke oplever lønnen som værende essentiel for deres motivation for arbejdet. Der vil dog stadig være utilfredshed hvis de ikke kompenseres retfærdigt for det arbejde de yder, hvilket vil lede til utilfredshed og demotivation generelt.

Dette bekræftes yderligere gennem et interview med en EY-medarbejder, hvor medarbejdere oplever den lønordning han er under, altså jobløn med mulighed for bonus, som værende uretfærdig ift. arbejde ydet mod belønning. Han føler ikke en direkte korrelation som hvis overarbejdstimerne blev udbetalt 1 til 1.

*“Jeg oplever ikke, at bonus fungerer som en tilstrækkelig compensation for de ekstra timer, der ofte lægges i travle perioder. Det kan til tider virke demotiverende, fordi jeg føler, at der mangler en mere direkte sammenhæng mellem den ekstra indsats og den belønning” -*

Thomas (EY)

Dette er i tråd med Herzbergs optik omkring at når hygiejne faktorer ikke er tilfredsstillt vil der udvikle sig en utilfredshed fra medarbejderens side.

Yderligere kan udsagnet fra BDO-medarbejderen og EY-medarbejderen, analyseres ud fra Adams Equality Theory, hvor hvis en medarbejder ikke oplever de bliver kompenseret retfærdigt relativt til deres indsats vil de selvregulere deres indsats. Hvis dette heller ikke sker, så kommer medarbejderen til at opleve en psykologisk spænding, som resulterer i utilfredshed der i værste fald resulterer i, at medarbejderen forlader jobbet for at genoprette

retfærdighedsfølelsen. Her ses det, at BDO-medarbejderen ytrer sig om de vægter lønningen højt ift. motivation så længe de er retfærdig kompenseret. Yderligere ses det at EY-medarbejderen beskriver en følelse af demotivation, grundet medarbejderen ikke føler en retfærdig kompensation af arbejdet.

Det er generelt interessant at observere forskellen i respons fra interview personer fra BDO og EY angående løn.

Diskursen på lønområdet viser generelt, at faktoren opleves som en ydre faktor der ikke er betydelig for den indre motivation, medmindre en medarbejder forbinder den faktor med indre værdier såsom anerkendelse. Jf. Herzbergs to-faktor teori og Adams Equality Theory er det en faktor der skal opfyldes for at det ikke skaber utilfredshed blandt medarbejderne, hvilket også er tilfældet.

### **Anerkendelse og ansvar**

Anerkendelse og ansvar i form af tillid, feedback, ros og større ansvar for flere opgaver, viser sig samtidigt som en vigtig motivationsfaktor på tværs af de udførte interviews. Motivationen skabes derfor ikke alene gennem løn, men også i høj grad gennem oplevelsen af anerkendelse og ansvar samt øvrige motivationsfaktorer. Ligeledes viser interviewene også væsentlige forskelle mellem medarbejdere afhængigt af anciennitet, karrieretrin og personlige præferencer.

I en artikel fremhæves det, at anerkendelse i form af oprigtig ros og feedback, *“skaber en positiv spiral: Når medarbejdere føler sig værdsat, yder de mere, og det styrker fællesskabet”*. Der er altså ikke bred enighed om, at løn alene ikke skaber vedvarende motivation – det skal også være oplevelsen af anerkendelse, ansvar og tillid i arbejdsmiljøet. (Rekrutteringerne, u.å.)

Det fremgår af de udførte interviews, at der især ved de yngre medarbejdere lægges høj vægt på anerkendelse og ansvar i jobbet. For eksempelvis ved Jeppe, som er trainee ved BDO og har været ansat i ca. 1 år, oplever at når han bliver inddraget i flere opgaver viser sig som en form for anerkendelse og tillid fra kolleger og ledere, hvilket betyder meget for motivationen. Dette må også anses som værende sandsynligt, da man især tidligt i karrieren skal vurdere om arbejdet er det rette for en, hvilket især kan vurderes, hvis man netop får mere ansvar og anerkendelse. Dette kan også ses i lyset af Herzbergs to-faktor teori. Ifølge Herzberg skaber

hygiejnefaktorer ikke nødvendigvis motivationen, men deres fravær kan skabe utilfredshed. Motivationsfaktorer er derimod de elementer, som reelt øger engagement og arbejdsglæde, som blandt andet er anerkendelse og ansvar.

Ligeledes ved mere erfarne medarbejdere ses anerkendelse og ansvar som værende en faktor som her betydning for motivationen – dog på et lidt andet niveau. For eksempelvis ved Anne, som har 8 års erfaring ved BDO og har titlen Senior Manager: *“Jeg motiveres i høj grad af at agere manager for større teams”*. Her fremkommer anerkendelse og ansvar også som en vigtig faktor, når der er tale om eventuel fremtidig ledelsesmæssigt ansvar, da Anne står over for et skrift imod en director rolle.

Analysen viser samlet set, at både anerkendelse og ansvar er centrale motivationsfaktorer i revisionsbranchen, men at de kommer til udtryk forskelligt afhængigt af medarbejdernes erfaring, karrieretrin og personlige præferencer.

Yngre medarbejdere motiveres især af anerkendelse, ansvar og udviklingsmuligheder tidligt i karrieren: Mange undersøgelser peger på, at den yngre generation (Millennials/Generation Z) lægger særlig vægt på at blive set, få ansvar, feedback og læring – mere end på høj løn. For eksempel viser en GAIS-undersøgelse (2026), at 71% af generation Z prioriterer fleksibilitet og meningsfulde opgaver højere end løn. (Nørgaard, G. K., Bolleau, R., 2026).

Med andre ord ønsker yngre medarbejdere tidligt at blive involveret, hvor de oplever tillid og kan gøre en forskel – i tråd med Herzbergs tanke om *‘job enrichment’* gennem voksende ansvar til den, der viser potentiale.

Hvorimod erfarne medarbejdere samtidigt motiveres af anerkendelse og ansvar, men typisk på et højere niveau – i form af fokus på indflydelse og ledelsesansvar, som blandt andet Anne også nævner.

### **Faglig udvikling og læring**

Næsten alle respondenter fremhæver faglig udvikling og læring som en central motivationskilde. Især de yngre medarbejdere i trainee- og assistantroller, hvorfor interviewene samtidigt viser væsentlige forskelle mellem medarbejdere afhængigt af anciennitet og herunder karrieretrin. En artikel fra FSR, hvor der interviewes en nyudklækket revisor-trainee understreger, at *“unge har et behov for at se mening i deres arbejde”*, og søger

en stejl læringskurve for at opbygge kompetencer. (Frederiksen, J. H., 2024). Dette er ligeledes i tråd med en generel konsensus på området. Ligeledes peger en international undersøgelse af juniorrevisorer peger på, at blandt de indre faktorer for jobtilfredshed (motivation) er *'growth'* (muligheden for at lære nye færdigheder og avancere), den vigtigste for nyuddannede revisorerers tilfredshed. (Rani, L., Mee, L. Y., Heang, L. T., 2018).

For f.eks. oplever Gustav, som har ét års erfaring ved EY og har titlen trainee, at det der motiverer ham mest, er i høj grad den faglige udvikling, som opleves i hverdagen. *“Jeg ser mit job som en vigtig del af min læringsproces, hvor jeg gradvist opbygger forståelse for revision, regnskaber og kundearbejde.”* Det må antages at faglig udvikling og læring vil ligge under motivationsfaktoren *'arbejds-mæssig udfordring'*, da faglig udvikling opnås på baggrund af arbejds-mæssige udfordringer. Gustav udtrykker ligeledes: *“Det giver mig motivation, når jeg kan mærke, at jeg bliver dygtigere”*, hvilket er i tråd med Herzbergs to-faktor teori, da motivationsfaktorer generelt øger engagementet og arbejdsglæden og skaber tilfredshed, som er tilfældet her – der er altså tale om en intrinsisk faktor, som skaber arbejdsglæde når tilstede. Fravær af udviklingen ville derimod ifølge teorien ikke nødvendigvis skabe utilfredshed, men tilstedeværelsen af arbejds-mæssige udfordringer og herunder læring, øger motivationen.

Mere erfarne medarbejdere samtidig ser faglig udvikling og læring, som en vigtig motivationsfaktor, men vægter den lavere end ved de yngre medarbejdere. Det varierer dog lidt mellem medarbejderen også under hensyntagen til forskellige personlige præferencer. For eksempelvis Laura, som har 5 års erfaring i hhv. KPMG og BDO og har titlen assistant manager, mener at den største motivation ligger i selve arbejdsopgaverne og i den faglige udvikling, som følger med. På den anden side motiveres Emil, som har 6 års erfaring ved BDO og også har titlen assistant manager, af især at blive mere effektiv. Han siger: *“I stedet motiveres jeg af at blive mere effektiv i de opgaver, jeg allerede har, og hele tiden finder måder at optimere mit arbejde på”*. Man kan herved se, at det varierer – individuelt. Det tyder samtidig på, at de mere erfarne medarbejdere også vægter faglig udvikling og læring højt, men på en lidt anden plan end de yngre medarbejdere.

En landsdækkende undersøgelse blandt ca. 950 revisorer fremhæver, at branchen generelt opfattes som attraktiv, netop fordi den tilbyder spændende karriere- og udviklingsmuligheder. Hovedparten af respondenterne (CMA-uddannede i revisionsfirmaer) gav udtryk for stor

tilfredshed med deres faglige udvikling- og karrieremulighed. (Gade, U. J., Strøm, L., 2023). Altså her lidt mere erfarne medarbejdere, som mener, at faglig udvikling er essentiel. Det må også ses i lyset af en generel konsensus i revisionsbranchen, at revisorer aldrig bliver, 'fuldlærte', da faget konstant byder på nye udfordringer og lejligheder til at lære noget nyt. Denne kontinuerlige læringsproces ses som en afgørende drivkraft, der gør arbejdet engagerende, hvilket ligeledes understøtter Herzbergs pointe om, at vækst og læring er vigtige motivationsfaktorer.

### **Arbejdsindhold og variation**

Mange af de motiverende faktorer i interviewene udspringer af interessante opgaver, da flere af respondenterne fremhæver selve arbejdsindholdet og herunder arbejdsopgaverne, som en væsentlig motivationsfaktor. At arbejde med komplekse opgaver, lære nye områder og løse forskellige opgaver over tid giver en oplevelse af progression og undgår ensformighed. Ifølge en rapport af ACCA, fremhæver den også, at ensformighed (lack of variety of work) i revisionsopgaverne er den faktor, som rangerer tredje og fjerde højest af de faktorer som formindsker attraktiviteten af revisionsbranchen generelt og hermed motivationen. (ACCA, 2024B).

Ifølge Herzbergs teori er arbejdets indhold en central motivationsfaktor, hvilket som nævnt ovenfor ses hos respondenterne. Det er både de yngre medarbejdere i trainee- og assistantroller samt mere erfarne medarbejdere. Ydermere peger en FSR-undersøgelse samtidig på, at 'indholdet i arbejdsopgaverne', dvs. de konkrete opgaver og deres læringsværdi - er en af de fire mest betydningsfulde faktorer for revisorerers tilfredshed. (Nielsen, Ulrich Haase, 2023), som netop bekræfter vigtigheden af arbejdsindholdet og dets variation i branchen som motivation blandt medarbejderne.

Blandt interviewene ved for eksempelvis Laura, som har 5 års erfaring og har titlen Assistant Manager, oplever hun, at selve arbejdsopgaverne er den største motivationsfaktor sammen med den faglige udvikling. "Jeg bliver motiveret af at få ansvar, arbejde med komplekse regnskabs- og revisionsopgaver". Samt ved de yngre medarbejdere: "*I mit arbejde som revisor er det først og fremmest arbejdsopgaverne og den faglige udvikling, der motiverer mig*", som Laura, der har 4 års erfaring og har titlen Assistant nævner.

Omvendt viser interviewene, at enkelte medarbejdere ikke i samme grad lader sig påvirke af opgavevariationen, som en væsentlig motivationsfaktor. Emil, som har 6 års erfaring og har

titlen assistant manager nævner: *“Jeg er mindre drevet af variation og udvikling i selve arbejdsopgaverne”*. Emil fokuserer mere på effektivitet i de eksisterende opgaver. Dette understreger, at der vil være individuelle forskelle, mellem hvilke former for indre motivation der påvirker mest, hvorfor Emil får indre motivation ved at udfordre sig selv på effektivitet frem for variation.

Overordnet set bekræfter interviewene samt kilderne dog, at interessante og varierede arbejdsopgaver er en nødvendig forudsætning for at medarbejderne trives i et længere perspektiv.

### **Work-Life balance og fleksibilitet**

Balancen mellem arbejde og fritid, og yderligere fleksibilitet i tid og arbejdsforhold er endnu et vigtigt tema der vedrører medarbejderne i det travle revisionsmiljø. En stor andel af de interviewede medarbejdere fremhæver fleksible arbejdsforhold såsom afspadsring af overarbejde samt muligheden for at arbejde hjemme, som værende essentielle faktorer. Interviewede medarbejdere fra BDO, fremhæver at de oplever de ekstra timer de skal overarbejde i højsæsonen, som værende rimeligt og tildeles motiverende, i og med, at de kan få afspadsret timerne eller alternativt få dem udbetalt. Herved får de mulighed for restitution og en generelt bedre Work-Life balance. En senior assistant fra BDO med 3 års erfaring, lægger vægt på, at muligheden for at afspadsere i efteråret, når der er mindre arbejde, giver en bedre Work-Life balance, da det også er nemmere at acceptere de høje krav under den travle del af året.

*“Især muligheden for at tage fri i længere perioder i efteråret, hvor der typisk er mindre travlt, betyder meget for min trivsel og balance mellem arbejde og privatliv.”* - Trine (BDO)

Tilsvarende fortæller en trainee fra BDO, med 1 års erfaring, også at fleksibiliteten fra overarbejds afspadsring bidrager positivt til personens trivsel, men betyder ikke nødvendigvis, at personen arbejder mere af denne årsag.

*“Den form for fleksibilitet bidrager positivt til min trivsel og work-life balance, selvom den ikke direkte motiverer mig til at arbejde flere timer.”* Jeppe (BDO)

Disse udtalelser kan understøtte teorien om at Work-Life balance er en hygiejne faktor jf. Herzbergs teori. I diskursen opstillet gennem Herzbergs teori ses det, at rimelige

arbejdsforhold og muligheden for balance ved brug af fleksible forhold hindrer utilfredshed, som understøtter fastholdelse - dog skaber det ikke indre motivation.

En EY medarbejder med 3,5 års erfaring og titlen Senior, udtaler samtidigt, at manglen på den direkte kompensation eller mulighed for afspadsering ved overarbejde kan virke demotiverende og skaber utilfredshed, fordi der ikke opleves en balance mellem indsats og belønning.

*“Det ville gøre det nemmere for mig at acceptere længere arbejdsdage i travle perioder, hvis jeg vidste, at jeg enten blev betalt for dem eller kunne bruge tiden senere.”* (Thomas, EY)

Yderligere udtaler medarbejderen, at den tilbageværende performance kultur der stadig opleves i branchen, går ud over trivsel og balance i arbejdslivet. Herved opleves der en dårlig Work Life balance, hvilket skaber direkte utilfredshed og påvirker motivationen og fastholdelsen negativt.

Adams Equality Theory gør sig også gældende på dette område, eftersom der også her påvises en generel oplevet uretfærdighed, som skaber demotivation, hvis medarbejderne ikke får mulighed for afspadsering efter overarbejde. Adams Equality Theory bliver yderligere understøttet, af et udsagn fra en medarbejder der siger følgende:

*“På mit HD-studie møder jeg revisorer fra andre revisionshuse, og gennem dialog med dem er jeg blevet mere bevidst om, at der findes andre lønafregningsmodeller, som håndterer overarbejde og belønning anderledes.”* Gustav Trainee EY 1 år

Dette påviser at teorien om medarbejdere, som måler sig med hinanden, an på hvilket niveau ikke, kun gælder internt i virksomheden, men også kan gælde generelt i branchen.

Medarbejderne kan derfor sammenligne sig med mennesker der er på samme niveau i andre virksomheder.

Uafhængigt af de foretagne interviews er det dokumenteret, at en af de største udfordringer for revisionsbranchen generelt er Work-Life balance, hvor det er dokumenteret at den yngre generation tillægger Work-Life balance stor betydning for arbejdsglæde og fastholdelse. Det svarer 88% af yngre CMA'er, men det på nuværende tidspunkt kun er halvdelen der er tilfredse med den nuværende Work-Life balance. (FSR, Epinion, 2023). Dette forklarer også den begrænsede fastholdelse, eftersom det tidligere nævnt er en hygiejne faktor. Denne tendens med at vægte balance mellem arbejde og privatliv ses særligt i den yngre generation

af kvindelige revisorer. (FSR, Epinion, 2023)

### **Ledelse og karriereudvikling**

Fremtidig ledelse og karriereudvikling er et af de sidste centrale emner der er gennemgående i interviewene. Her frembringes det at ledelsesroller og fremtidige karrieremuligheder er med en vis betydning for motivationen for medarbejderne. Her fortæller en senior manager fra BDO med 8 års erfaring at hendes motivation er delvist sammenhængen med at hun er mentor og leder for større teams, hvor hun har mulighed for at sikre kvalitet, og forbedre sine ledelseskompetencer. I interviewene ses der en general diskurs om at det at befinde sig tæt på næste karriere skidt og der er en klar vej for karriere udvikling giver en tilskyndelse til at yde ekstra indsats fordi de fremtidige belønninger er synlige. Denne diskurs er mest udbredt blandt de mere erfarne revisorer.

Dette afspejler Herzbergs to faktor teori om at udvikling i karriere og ansvar er en vigtig indre motivationsfaktor. Det ses at når medarbejderne ser en klar vej og udsigt til at stige i graderne, opleves der kontinuerlig udvikling og stigende ansvar, hvilket resultere i øget indre motivation. Så dette er ikke en hygiejne faktor ved jobbet men nærmere et element der er vigtigt i forhold til selvrealisering i arbejdet.

Udvikling og karrieremuligheder er også en general styrke ved branchen som opleves generelt, her der det eks. Dokumenteret at 80-85 % af unge er tilfredse med deres udviklings- og karriereperspektiver. (FSR, Epinion, 2023)

### **Delkonklusion**

Analysen af medarbejderinterviewene fra BDO og EY fremhæver at disse medarbejderes motivation er baseret på en kombination af hygiejne faktorer (ydre faktorer) og motivationsfaktorer (indre faktorer) og at de faktorer som tillægges mest vægt varierer grundet variabler som karrieretrin, alder og individuelle forskelle. De fund der er gjort i interviewene, bekræfter både Herzbergs to-faktor-teori og Adams Equity Theory og påviser en diskurs, som vidner om at høj motivation og fastholdelse i revisionsbranchen forudsætter en balance hvor både retfærdige ydre faktorer og stærke indre faktorer er til stede.

Løn opfattes generelt som en væsentlig ydre faktor. For erfarne medarbejdere vægter løn typisk højere end ved de lidt mere yngre medarbejdere. Dette er primært grundet, at de erfarne medarbejdere ser lønnen som et symbol på anerkendelse af deres ansvar og indsats generelt, hvilket styrker jobtilfredsheden hos de erfarne medarbejdere. Ved de yngre medarbejdere vægter lønnen typisk ikke så højt, da man i starten mere fokuserer på den faglige udvikling og spændende opgaver (arbejdets indhold). Her betragtes lønnen typisk som en grundlæggende hygiejnefaktor snarere end en faktisk drivkraft, som man så ved de erfarne medarbejdere. Dette er i tråd med Herzbergs teori, da lønnen ikke i sig selv skaber en varig motivation, men hvorimod dens fravær eller mangel kan føre til utilfredshed. Adams Equity Theory forklarer herudover, at oplevelsen af retfærdig kompensation – og herunder balancen mellem input (indsatsen) og output (belønningen) er kritisk. Nogle medarbejdere udtrykte direkte demotivation, når medarbejderne ikke kunne se en klar sammenhæng mellem det overarbejde de lagde i arbejdet og belønningen i form af løn. Dette var typisk medarbejderne med jobløn (EY). Dette kan på lang sigt svække loyaliteten og øge risikoen for et eventuelt jobskifte, da man ifølge teorien vil forsøge at genoprette balancen, og hvis ikke dette er muligt i den aktuelle virksomhed vil man derimod søge et andet sted hen.

Yderligere fremhæver særligt BDO-medarbejdere den positive effekt på Work-Life balance når fleksibilitet og afspadsring for overarbejde er indarbejdet i deres lønmodel. Work-Life balance er ligeledes en ydre hygiejnefaktor, der når den er tilstedeværende forebygger utilfredshed med arbejdet, men ikke sikre indre motivation.

Anerkendelse og ansvar træder også frem som en vigtig indre motivationsfaktor fordelt over alle medarbejderne. Yngre medarbejdere motiveres især af at få ansvar tidligt, da dette skaber en form for tryk i og med, at det signalerer tillid og skaber motivation. Samtidigt værdsætter de mere erfarne medarbejdere også anerkendelse og ansvar, men typisk mere i form af ledelsesroller og generelt større indflydelse, da en eventuel udsigt til karriereudvikling og forfremmelser spiller ind som en motivation.

Det observeres at faglig udvikling og læring er et centralt element ift. motivation, specielt når det kommer til medarbejdere med mindre erfaring, som fremhæver den indre motivation ved en stejl læringskurve og meningsfulde opgaver. Det ses dog også, at erfarne revisorer tillægger faglig udvikling stor værdi. Interviewene viser generelt også at varieret og interessant arbejdsindhold er essentielt for den indre motivation for mange medarbejdere, da arbejdet til tider kan opleves ensformigt. Dette understøtter Herzbergs to-faktor teori, da indre

faktorer som arbejdsindhold, anerkendelse, ansvar og faglig udvikling er afgørende for at øge medarbejderens tilfredshed, selvom det muligvis ikke har afgørende betydning ift. fastholdelse.

### **Hvilke fordele og ulemper knytter sig til de to referencevirksomheders lønmodeller, og hvordan påvirker disse motivationen blandt medarbejderne?**

Lønmodellerne i EY og BDO præsenterer to forskellige tilgange til aflønning og medarbejderhåndtering. Forskellene herimellem har betydning for både motivation, trivsel og fastholdelse. EY anvender en hybrid performancebaseret lønafregningsordning, hvor kompensation består af en fast grundløn suppleret med en variabel bonus, som afhænger af både den enkelte medarbejders præstation og virksomhedens samlede resultater. Denne model skaber en nem og håndgribelig kobling mellem indsats og belønning, hvilket typisk medfører en høj grad af individuel motivation hos medarbejderne. Fordelen ved denne lønafregningsordning er, at den kan drive arbejdsindsats, da medarbejdere motiveres til at levere gode resultater for at opnå økonomiske gevinster via bonusser. Derudover giver modellen en tydelig fremgangsvej, hvor ansvar og aflønning hænger tæt sammen, hvilket kan være særligt attraktivt for ambitiøse og engagerede medarbejdere med fokus på hurtig faglig udvikling. (Kemtech, 2026)

Denne lønafregningsordning medfører dog også en række ulemper. For det første kan den skabe et konstant pres for at yde en ekstra indsats. Medarbejdere kan opleve, at deres værdi for virksomheden hovedsageligt måles gennem målbare resultater. Dette kan føre til stress hos medarbejderen, som kan føre til medarbejderen sygemeldes, hvilket kan forudsagde virksomheden endnu flere problematikker. For det andet kan det forudsagde intern konkurrence frem for samarbejde, da medarbejdernes bonusser potentielt skaber incitament til at optimere egen præstation frem for teamets samlede resultat. Der er også en risiko for at medarbejderne kun kigger kortsigtet, hvor medarbejdere fokuserer på mål, der udløser bonus her og nu, frem for langsigtet værdiskabelse for virksomheden eller individuel faglig udvikling.

BDO's lønafregningsordning fremstår mere balanceret og i højere grad integreret med virksomhedens kulturelle værdier. Selvom der også indgår økonomiske incitament, lægges der større vægt på arbejdsforhold, fleksibilitet, fællesskab og medarbejder udvikling. BDO's

lønafregningsordning har flere klare fordele, særligt i forhold til fastholdelse. Et stærkt fokus på Work-Life balance og trivsel medfører en reduceret risikoen for stress og øger medarbejdernes loyalitet over for virksomheden. Derudover oplever medarbejderen større grad af autonomi, hvilket er centralt for indre motivation. (Roserin, C. R., 2022).

Ulempen ved BDO's model er dog, at den svagere balance mellem performance og aflønning kan reducere incitamentet til at yde en ekstraordinær indsats. Ambitiøse medarbejdere kan opleve manglende aflønning ift. den ydede indsats. Dette kan potentielt føre til, at talentfulde medarbejdere søger mod virksomheder med stærkere økonomiske incitamenter, såsom EY med en mere performance baseret lønafregningsordning.

Derudover kan en lavere grad af konkurrencepres resultere i en mindre performancekultur, hvilket på kort sigt kan påvirke produktiviteten negativt.

Set gennem Herzbergs to-faktorteori bliver forskellene mellem de to modeller særligt tydelige. Herzberg skelner mellem hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer, hvor hygiejnefaktorer – såsom løn, arbejdsvilkår og jobtryghed – primært har til formål at forhindre utilfredshed, mens motivationsfaktorer – såsom ansvar, anerkendelse og udviklingsmuligheder – skaber reel og vedvarende motivation. (Sørensen, H. B., 2024). I denne sammenhæng arbejder EY i høj grad med hygiejnefaktorer gennem løn og bonus, hvilket kan forklare den stærke, men kortsigtede motivation blandt medarbejderne. Selvom bonus kan opfattes som anerkendelse og dermed fungere som en motivationsfaktor, vil effekten ofte være midlertidig, hvis arbejdet i sig selv ikke opleves som udviklende eller meningsfuldt. BDO's model derimod understøtter i højere grad motivationsfaktorer ved at fokusere på arbejdets indhold, relationer og udvikling, hvilket bidrager til en mere stabil og langsigtet motivation. (Trojka, 2024).

Udover Herzberg kan forskellene også perspektiveres gennem andre motivationsfaktorer. F.eks. vil EY's model i høj grad appellere til ydre motivation, hvor adfærden drives af ydre belønninger, mens BDO i højere grad understøtter indre motivation, hvor medarbejdere motiveres af selve arbejdet og dets mening. Derudover kan man inddrage fairness- og forventningsteori, hvor en stærk kobling mellem indsats og belønning som i EY kan øge oplevelsen af retfærdighed hos medarbejderen, men også skabe utilfredshed, hvis vurderingen af performance opleves som uretfærdig. Omvendt kan en mindre performancebaseret

lønstruktur som i BDO opleves som mere stabil, men potentielt mindre retfærdig for ambitiøse medarbejdere. (Teglgaard, J., 2025)

Samlet set kan det konkluderes, at EY's lønmodel i højere grad fokuserer på performance gennem økonomiske incitamenter og tydelig performanceorientering, men samtidig indebærer en øget risiko for stress og lavere fastholdelse. BDO's model fremmer derimod trivsel, samarbejde og langsigtet motivation, men kan have en mindre stærk direkte effekt på performance og incitamentsstruktur. Den mest effektive lønmodel vil derfor ofte være en hybrid, hvor både hygiejne- og motivationsfaktorer balanceres, så medarbejdere både oplever rimelige økonomiske vilkår og samtidig har mulighed for udvikling, ansvar og meningsfuldt arbejde.

## Vurdering

### **Diskuter hvilken af de to lønafregningsmodeller, som motiverer medarbejdere mest muligt**

På baggrund af den redegørende og analyserende del diskuteres det, hvilken af de to lønafregningsmodeller hhv. BDO's fastlønsmodel med overarbejds-/afspadseringsopsparing, med mulighed for udbetaling og EY's performancebaserede hybridmodel med bonusordning.

Den analyserende del viser, at der ikke kan påvises en signifikant forskel i den gennemsnitlige motivation mellem medarbejdere på de to lønmodeller. Dette understøtter Herzbergs to-faktorteori, hvor løn betragtes som en hygiejnefaktor, der ikke i sig selv skaber varig motivation, men i højere grad medvirker til mindre utilfredshed, hvis den opleves som rimelig og retfærdig. På den baggrund må det vurderes, at lønmodellen alene ikke er den afgørende faktor for medarbejdernes motivation, men snarere fungerer som en grundlag, der påvirker øvrige motivationsfaktorer såsom Work-Life balance, ansvar, anerkendelse og faglig udvikling.

EY's lønmodel er karakteriseret ved en performancebaseret struktur med både fast løn og bonus. Denne model skaber en synlig sammenhæng mellem indsats og belønning, hvilket kan virke motiverende, særligt for medarbejdere med fokus på præstation og økonomisk anerkendelse. Bonusordningen kan i denne sammenhæng opfattes som en form for feedback og anerkendelse, hvilket ifølge motivationsteori kan bidrage positivt til motivationen. Samtidig fremgår det af analysen, at denne sammenhæng ikke altid opleves som tilstrækkeligt direkte eller retfærdig, da bonus ikke nødvendigvis afspejler det faktiske overarbejde eller den individuelle arbejdsindsats.

Lige netop dette kan medføre at medarbejderen oplever en ubalance mellem indsats og belønning, hvilket jf. Adams equity-teori kan føre til utilfredshed og dermed lavere motivation. (EBSCO, 2019).

Derudover viser analysen, at EY's model i højere grad er forbundet med et øget arbejdspress og en dårligere Work-Life balance sammenlignet med fastlønsmodeller. Da Work-Life balance ifølge Herzberg er en væsentlig hygiejnefaktor, kan en forringelse heraf føre til øget utilfredshed og dermed indirekte reducere motivationen. EY's model vurderes derfor at kunne skabe en højere kortsigtet motivation, dog forekommer der en risiko for at medarbejderen demotiveres på længere sigt som følge af stress, ubalance og utilfredshed herunder følelsen af uretfærdighed. (Sørensen, H. B., 2024).

BDO's lønmodel er derimod baseret på fast løn kombineret med mulighed for afspadsring eller udbetaling af overarbejde, hvilket skaber en mere direkte og synlig sammenhæng mellem arbejdsindsats og compensation. Dette fremgår også af analysen, hvor medarbejdere oplever deres overarbejde som retfærdigt kompenseret sammenlignet med medarbejdere under bonusbaserede modellen. Medarbejderens oplevelse af retfærdighed er forbundet til motivation, da en balance mellem indsats og belønning reducerer utilfredshed og hjælper på trivsel i virksomheden.

BDO's model understøtter Work-Life balance gennem fleksibilitet og mulighed for afspadsring, hvilket bidrager til en bedre balance mellem arbejde og ens privatliv. Dette er væsentligt, da analysen viser, at fleksibilitet og balance i mange tilfælde vægtes højere end økonomiske incitamenter hos medarbejderne. BDO's model understøtter derfor mere de forhold, der er nødvendige for at undgå utilfredshed, og skaber samtidig et bedre grundlag for, at indre motivationsfaktorer som faglig udvikling, ansvar og meningsfulde arbejdsopgaver kan komme i spil. (Teglgård, J., 2025)

Dog har BDO's model også begrænsninger, idet den svagere kobling mellem performance og aflønning kan reducere incitamentet til at yde en ekstra indsats, særligt blandt ambitiøse medarbejdere, der motiveres af økonomiske belønninger. Dette indikerer, at modellen ikke nødvendigvis maksimerer motivationen for alle medarbejdergrupper, men i højere grad understøtter en stabil og langsigtet motivation frem for kortsigtet motivation. (Sørensen, H. B., 2024).

Det er vigtigt at pointere, at motivationen varierer afhængigt af medarbejdernes karrieretrin. Analysen viser, at yngre medarbejdere i højere grad motiveres af faglig udvikling, læring og ansvar, mens løn spiller en mindre rolle. Omvendt vægter mere erfarne medarbejdere i større

grad løn og økonomisk anerkendelse som motivationsfaktor. Dette betyder, at EY's model kan være særligt motiverende for visse medarbejdere, mens BDO's model i højere grad appellerer til en bredere medarbejdergruppe og i højere grad understøtter fastholdelse.

På baggrund af ovenstående vurderes det samlet set, at BDO's lønmodel i højere grad bidrager til at motivere medarbejdere i revisionsbranchen. Dette skyldes, at modellen i højere grad sikrer oplevet retfærdighed, understøtter Work-Life balance og reducerer utilfredshed, hvilket skaber et bedre fundament for vedvarende og langsigtet motivation.

Selvom EY's performancebaserede model kan skabe en stærkere kortsigtet motivation gennem økonomiske incitamenter, vurderes denne motivation at være mindre stabil og forbundet med større risiko for demotivation, grundet ubalance mellem indsats og belønning samt øget arbejdspress.

Det konkluderes derfor, at en lønmodel, der understøtter trivsel, balance og oplevet retfærdighed hos medarbejderen samlet set har den største effekt på medarbejdernes motivation i revisionsbranchen.

## **Vurder hvordan den ideelle lønafregningsmodel vil se ud, for at motivere medarbejdere mest muligt**

På baggrund af den redegørende og analyserende del udarbejdes der vurdering ift. hvordan en ideel lønafregningsmodel i revisionsbranchen bør sammensættes for at maksimere medarbejdernes motivation. Vurderingen tager udgangspunkt i de identificerede sammenhænge mellem lønafregningsmodeller og motivation samt de teoretiske modeller fra Herzbergs to-faktorteori og Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model.

Analysen viser, at lønmodellen i sig selv har en begrænset direkte effekt på medarbejdernes motivation, idet der ikke kan påvises en signifikant forskel i motivation mellem fastlønsmodeller og bonusbaserede modeller. Dette understøtter Herzbergs teori, hvor løn anses som en hygiejnefaktor, der primært har betydning for at undgå utilfredshed frem for at skabe varig motivation. Den ideelle lønafregningsmodel bør derfor ikke alene fokusere på størrelsen af den økonomiske kompensation, men i højere grad på, hvordan lønstrukturen understøtter øvrige motivationsfaktorer såsom retfærdighed, udvikling, ansvar og Work-Life balance.

Et vigtigt element i den ideelle lønafregningsmodel er oplevelsen hos medarbejderen af retfærdighed i aflønningen. Analysen viser, at medarbejderne i høj grad motiveres af en klar og direkte sammenhæng mellem indsats og belønning, særligt i relation til overarbejde. Manglende sammenhæng mellem arbejdsindsats og økonomisk kompensation kan føre til utilfredshed og demotivation hos medarbejderen, hvilket stemmer overens med Adams equity-teori. (EBSCO, 2019). Den ideelle model bør derfor indeholde en synlig og direkte kompensationsordning for overarbejde, f.eks. gennem enten betaling eller afspadsering, så medarbejderne oplever en retfærdig sammenhæng mellem indsats og kompensation.

Analysen viser også at Work-Life balance er en afgørende faktor for både trivsel og fastholdelse i revisionsbranchen. Medarbejdere vægter fleksibilitet og balance mellem arbejde og ens privatliv højt. Utilstrækkelig balance vil derved også føre til utilfredshed hos medarbejderen. Dette betyder derved også, at den ideelle lønmodel skal understøtte fleksible arbejdsvilkår, hvor medarbejderne har mulighed for at kontrollere deres arbejdstid gennem

f.eks. afspadsering. Derved sikres det, at lønmodellen ikke indirekte presser medarbejderne til at arbejde mere, men i stedet understøtter en retfærdig arbejdsbelastning hos medarbejderen.

Derudover skal lønmodellen indeholde de indre motivationsfaktorer, som ifølge både Herzberg to-faktor teori og Hackman og Oldhams jobkarakteristika model er afgørende for vedvarende motivation. Analysen viser, at medarbejdere motiveres af faglig udvikling, ansvar, anerkendelse og interessante arbejdsopgaver. Lønmodellen bør derfor kobles til karriereudvikling og tydelige karriereudvikling, hvor medarbejderne oplever en sammenhæng mellem deres udvikling, ansvar og løn. Dette kan f.eks. ske gennem et struktureret karriereforløb med lønstigninger ved øget ansvar og kompetenceniveau, hvilket fører til langsigtet motivation hos medarbejderne. (Teglgaard, J., 2025).

Den ideelle lønafregningsmodel indeholder et performanceelement, men uden at dette bliver for stressende for medarbejderen. Analysen viser, at bonusordninger kan have en motiverende effekt for visse medarbejdere, specielt ift. anerkendelse. Dog kan en meget performancebaseret lønstruktur skabe øget pres, intern konkurrence og kortsigtet fokus, hvilket kan påvirke trivsel og samarbejde blandt medarbejdere negativt. En ideel model bør derfor indeholde en begrænset bonusordning, der i højere grad fungerer som anerkendelse frem for primær motivationsfaktor, og som samtidig ikke påvirker samarbejde og langsigtet udvikling negativt.

Lønmodellen bør være sammenhængende i forhold til medarbejdernes karrieretrin og individuelle præferencer. Analysen fremhæver at yngre medarbejdere i højere grad motiveres af faglig udvikling, mens mere erfarne medarbejdere har større vægt på økonomisk anerkendelse. Den ideelle model bør derfor være fleksibel og tage højde for disse forskelle, f.eks. ved at lave forskellige ordninger afhængigt af anciennitet og rolle. Dette kan bidrage til at øge motivationen på tværs af medarbejdergrupper og være med til en bredere påvirkning af lønmodellen.

På baggrund af ovenstående vurderes det, at den ideelle lønafregningsmodel i revisionsbranchen bør være en hybridmodel, der kombinerer både fastløns- og performancebaserede lønafregningsmodeller. Modellen skal være med til at sikre en høj grad af retfærdighed hos medarbejderen gennem kompensation for overarbejde, understøtte Work-

Life balance gennem fleksibilitet, afspadsring samt synliggøre sammenhængen mellem karriereudvikling og lønudvikling.

Samtidig bør modellen fokusere på indre motivationsfaktorer ved at fremme faglig udvikling, ansvar og meningsfulde arbejdsopgaver, mens eventuelle bonusordninger anvendes i et mere begrænset omfang f.eks. som sekundære motivationsfaktorer frem for en primær.

Det konkluderes således, at den lønmodel, der vil være den ideelle for at motivere medarbejderne, formår at have økonomiske incitament med trivsel, udvikling og oplevet retfærdighed. Det vil give den største effekt på medarbejdernes motivation i revisionsbranchen.

## Konklusion

På baggrund af projektets redegørelse, analyse og vurdering konkluderes det, at lønafregningsmodellen i sig selv ikke har en afgørende direkte effekt på medarbejdernes motivation i revisionsbranchen. Dette understøtter Herzbergs to-faktorteori, hvor løn betragtes som en hygiejnefaktor, der primært forebygger utilfredshed, men ikke skaber varig motivation. Den egentlige motivation udspringer i højere grad af indre faktorer såsom faglig udvikling, ansvar og anerkendelse.

Projektet viser dog, at lønmodellen har en mere indirekte betydning, idet den påvirker forhold, såsom medarbejdernes oplevet retfærdighed og Work-Life balance. Analysen belyser, at medarbejdere på fastlønsmodeller med mulighed for afspadsering oplever en bedre balance mellem arbejde og privatliv samt en mere retfærdig kompensation for overarbejde sammenlignet med medarbejdere på bonusbaserede modeller. Dette har stor betydning for trivsel og reducerer risikoen for utilfredshed, hvilket er afgørende for fastholdelse af medarbejderne.

På denne baggrund vurderes det, at BDO's lønmodel samlet set er mest hensigtsmæssig i forhold til at understøtte langsigtet motivation og fastholde medarbejdere.

Lønafregningsmodellen påvirker trivsel, oplevet retfærdighed og Work-Life balance mere end EY's hybride performance model, hvilket giver et bedre grundlag for, at de indre motivationsfaktorer kan komme i spil.

Det konkluderes også, at den optimale løsning ikke findes i en af de eksisterende lønafregningsmodeller alene. Den mest hensigtsmæssige lønafregningsmodel i revisionsbranchen vurderes til at være en hybridmodel, som kombination af en stabil fast løn og en tydelig kompensation for overarbejde med et begrænset performanceincitament. En sådan model sikrer både økonomisk retfærdighed, fleksibilitet og mulighed for anerkendelse uden at skabe et arbejdspress på medarbejderen der fører til negative effekter såsom stress.

Samlet set er det derfor en balanceret lønmodel altså en kombination af trivsel, retfærdighed og udviklingsmuligheder med moderate økonomiske incitament, som bedst kan skabe motivation og understøtte fastholdelse af medarbejdere i revisionsbranchen.

## Litteraturliste

- Aagesen, R., u.å., *Danmarks største revisionsfirmaer*, [De største revisionsfirmaer i Danmark - RéVision+ Statsautoriseret Revisionsanpartsselskab](#), (17-05-2026)
- ACCA, 2024, *Remuneration*, [Remuneration](#), (20-05-2026)
- ACCA, 2024B, *Career ladder and variety of work*, [Career ladder and variety of work](#), (19-05-2026)
- Adams, J. S., 1963, *Toward an Understanding of Inequity*, American Psychological Association, [Towards an understanding of inequity.](#), (24-05-2026)
- BDO, 2024, *BDO Danmark Kampagner*, [Om BDO Danmark - BDO](#), (17-05-2026)
- BDO, 2026, *Gennemsigtighedsrapport 2024/25*, [Gennemsigtighedsrapport 2024/25 - BDO](#), (20-05-2026)
- EBSCO, 2019, *Equity Theory*, [Equity theory | Politics and Government | Research Starters | EBSCO Research](#), (24-05-2026)
- EBSCO, 2020, *Job characteristics theory*, [Job characteristics theory | Business and Management | Research Starters | EBSCO Research](#), (18-05-2026)
- EY, u.å., *Bæredygtighed*, [Bæredygtighed | EY - Danmark](#), (17-05-2026)
- EY, 2025, *Builders of a better working world*, [Om os | EY - Danmark](#), (17-05-2026)
- Fisher, L., 2024, *Audit at talent crossroads*, [Audit at talent crossroads](#), (20-05-2026)
- Frederiksen, J. H., 2024, *Zahras drøm er at blive revisor: "Unge har et behov for at se en mening i deres arbejde"*., [Kommende revisor: "Unge har et behov for at se en mening i deres arbejde"., \(18-05-2026\)](#)

- FSR, u.å., *Hvad er en revision*, [Hvad er en revision](#), (17-05-2026)
- FSR, 2007, *Etik & Troværdighed*, [FSR\\_Etik\\_web.pdf](#), (17-05-2026)
- FSR, Epinion, 2023, *Fælles om fremtidens revisorbranche*, [Fælles om fremtidens revisorbranche.pdf](#), (20-05-2026)
- Gade, U. J., Strøm, L., 2023, *Stor mangel på arbejdskraft i revisionsbranchen*, [Stor mangel på arbejdskraft i revisorbranchen](#), (18-05-2026)
- Kemtech, 2026, *EY løn: Den komplette guide til løn, bonus og karriere i EY*, [Kemtech.dk](#), (21-05-2026)
- Milling, C., 2025, *Stærk dansk EY-forretning sætter ny omsætningsrekord*, [Stærk dansk EY-forretning sætter ny omsætningsrekord | EY - Danmark](#), (19-05-2026)
- Nielsen, U. H., 2023, *Revisorbranchen angler arbejdskraft! Hvad gør vi?*, [Revisorbranchen angler arbejdskraft!](#) (19-05-2026)
- Nørgaard, G. K., Bolleau, R., 2026, *Den nye generation: sådan engagerer du dem på arbejdspladsen*, [Sådan engagerer du generation Z på arbejdspladsen](#), (18-05-2026)
- Rani, L., Mee, L. Y., Heang, L. T., 2018, *Intrinsic and Extrinsic Factors in Relation to Junior Auditors' Job Satisfaction and Turnover Intention*, [Intrinsic and Extrinsic Factors](#) (18-05-2026)
- Rekrutteringerne, u.å., *Anerkendelse og resultater som drivkraft for medarbejdernes kompetenceudvikling*, [Anerkendelse og resultater styrker medarbejdernes udvikling](#), (18-05-2026)

- Roserin, C. R., 2022, *Værdierne i BDO*, [Værdierne i BDO - BDO](#), (21-05-2026)
- Salmon, R., Wilken, T., 2024, *Bæredygtighedsdirektiv øger behovet for arbejdskraft i revisionsbranchen*, [Bæredygtighedsdirektiv øger behovet for arbejdskraft i revisionsbranchen](#), (21-05-2026)
- Sørensen, H. B., 2024, *Organisation & Arbejdspsykologi*, Hans Reitzels Forlag
- Teglgaard, J., 2025, *Hvad er motivation? Find frem til det, der motiverer dig*, [Hvad motiverer dig?](#), (21-05-2026)
- Thunbo, K., 2025, *Vi er en branche i kæmpe udvikling*, [Vi er en branche i kæmpe udvikling — Dansk Revision - din lokale revisor](#), (17-05-2026)
- Trojka, 2024, *Tolkning af Herzbergs motivationsteori*, [Tolkning af Herzbergs motivationsteori – Trojka](#), (21-05-2026)