

Motivationsmatchning

Vägen till hållbar matchning?

Arbetsförmedlingen
Författare: My Svensson
Datum: 2023-12-01
Diarienummer: Af-2023/0128 7376

Innehåll

1	Bakgrund: Hållbarhet och matchning	4
1.1	Rapportens syfte (och spridning)	7
2	Inre motivation och välmående anställda	8
2.1	Självbestämmandeteorin (SDT)	9
2.2	Ett meningsfullt jobb	10
2.2.1	Fördelar med inre motivation på arbetsplatsen.....	11
3	Matchning för motivation och motivation för matchning	11
3.1.1	Vad hindrar och vad stödjer de grundläggande psykologiska behoven?	12
3.1.2	Exempel på behovsstödjande beteenden hos ledningen:	12
3.1.3	Uppföljning och mätning av motivation och engagemang	13
4	Avslutande diskussion: Hållbarhetsmål och matchning	14
4.1.1	Motverka exkludering och främja inkludering?.....	16
5	Bilaga 1: "Giggi"- Gigga inom staten	16
5.1.1	Testdesign: Giggi.....	16
5.1.2	Resultat och Validitet.....	17
5.1.3	Syfte och frågeställningar.....	17
5.1.4	Testgruppen	17
5.1.5	Hypoteser.....	17
5.1.6	Felmarginaler och eventuella risker.....	18
5.1.7	Kommunikation av uppdragen	18
5.1.8	Utvärdering och utfallsmått.....	19
6	Bilaga 2: Litteraturoversikt och tips på vidareläsning	23

1 Bakgrund: Hållbarhet och matchning

Att hållbarhet är ett brett och komplext begrepp är nog känt för alla som försökt implementera det i sin verksamhet. För Arbetsförmedlingens uppdrag och verksamhet med ”att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt” är det den sociala hållbarheten som ligger i fokus utifrån Agenda 2030. Och så här beskriver Arbetsförmedlingen social hållbarhet:

Social hållbarhet handlar om allas lika rätt till ett gott liv. Det innebär ett liv fritt från diskriminering, med god hälsa och möjlighet att påverka sin egen livssituation utifrån egna förutsättningar.¹

Vad kan detta betyda för matchningen mellan arbetssökande och arbetsgivare? Tar vi fasta på skrivningen ”ett liv fritt från diskriminering” (något som också är svensk lag genom Diskrimineringslagen) innebär det till exempel att arbetsgivare inte får diskriminera mot någon av de sju diskrimineringsgrunderna; platsannonser får inte uttryckligen särbehandla negativt. Trots detta vet vi att arbetslösheten är högre bland utrikes födda än inrikes, och det är visat i flera studier att sannolikheten att bli kallad till en jobbintervju är lägre om du har ett icke svensklingande namn.² Forskningen har också visat att högre ålder minskar chansen att bli kontaktad av en arbetsgivare.³

Den metod och det underlag som används i matchningen är direkt avgörande för vem som har möjlighet att få ett visst jobb. Traditionellt sett används examina, meriter, erfarenhet, referenser och kompetenser som underlag för att beskriva en persons förmåga att utföra ett visst jobb. Alla dessa parametrar har sina för- och nackdelar. De senaste åren har kompetenser (hårda och mjuka) blivit allt vanligare som underlag och examina som krav allt mindre vanligt. Detta kan dels härledas till arbetskraftsbrist inom vissa branscher men är också en anpassning till en arbetsmarknad vars yrkesroller ändras snabbare och därmed har behov av fokus på kompetenser. Kompetenser anses vara mer inkluderande än examina men eftersom tillgången på utbildningar som ger formella kompetenser inte är jämlik och förmågan att demonstrera sina kompetenser också beror på sociokulturella faktorer är också kompetensbaserad rekrytering bristfällig ur ett jämlikhetsperspektiv.⁴ Därtill finns också rättsosäkerheter i hur kompetenser valideras (och tillgången på validering). Det finns dessutom bias i vilka kompetenser som efterfrågas för olika positioner. Man brukar prata om att det finns ”dold arbetskraft” som inte är synlig i matchningen (se projekt som STARS). Det finns alltså en grupp i samhället som är exkluderad redan på

¹ [Social hållbarhet | Intranätet \(arbetsformedlingen.se\)](#)

² Magnus Carlsson (2016) *Lättare att få jobb om du har ett svenskt namn*. [Lättare att få jobb om du har ett svenskt namn | lnu.se](#)

³ *IFAU:s forskning om diskriminering i arbetslivet: IFAU*

⁴ Se t.ex. UHR:s rapport *Utbildning går i arv*: <https://www.uhr.se/lika-mojligheter/utbildning-gar-i-arv/>

matchningstadiet. Det är inte hållbart varken för individ, organisationer eller samhället i stort.⁵ Så hur kan matchningen bli så inkluderande som möjligt? Innan vi försöker oss på att besvara den frågan ska vi belysa en situation som existerar på arbetsmarknaden efter själva matchningen: nämligen bristen på engagemang.

Enligt en Gallupundersökning från 2022 känner endast 14 % engagemang på sitt jobb. Vad har det för konsekvenser? Troligtvis ganska stora. I den mer utförliga rapporten som Gallupundersökningen ingick i kommenterar Vd:n, John Clifton, betydelsen av att ha engagerade medarbetare på jobbet:

Business units with engaged workers have 23% higher profit compared with business units with miserable workers. Additionally, teams with thriving workers see significantly lower absenteeism, turnover and accidents; they also see higher customer loyalty. The point is: Wellbeing at work isn't at odds with anyone's agenda.⁶

Det finns med andra ord vinster med att ha välmående anställda även från organisatoriskt och ekonomiskt perspektiv. Värt en påminnelse är att samhällskostnaderna för sjukskrivningar i Sverige år 2022 uppgick till 71 miljarder kronor.⁷

De yngre generationerna, ofta benämnda Generation Y och Z, brukar också beskrivas lägga större vikt vid välmående och meningsfullhet i sina jobb (den s.k. *work-life balance*).⁸ I sin globala undersökning av Millennials och Generation Z för år 2022 skriver Deloitte att arbetsgivare måste prioritera välmående och den så kallade arbets- och fritidsbalansen för att nå ut till dessa generationer:

Prioritizing work/life balance, learning and development, and well-being will be critical, as will having a clear purpose and giving employees the opportunity to address societal issues through their work.⁹

Men hur blir anställda välmående och engagerade? Vilka är faktorerna bakom? Och går det att främja redan i matchningen? Det traditionella sättet att matcha (både analogt och digitalt), som oftast utgår från information från personlighetstester, kognitiva tester, jobbannonser, kompetens- och yrkestaxonomier och cv-data, verkar inte vara tillräckliga för att bemöta dessa problem med diskriminering och behov av ökat engagemang och välmående på arbetsmarknaden. Rekryterare och HR-specialister har i viss mån börjat framhäva *motivation* som parameter i

⁵ Se t.ex. <https://www.esf.se/app/uploads/2021/01/Diskriminering-i-arbetslivet-version-2.pdf>

⁶ John Clifton, CEO, Gallup, *Gallup State of the Global Workplace 2022 Report THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES*.

⁷ 71 miljarder notan för längre sjukskrivningar (skandia.se)

⁸ [How Gen Z are disrupting the definition of 'prestigious' jobs - BBC Worklife](#) och [Unga söker mening i arbetet – då måste arbetsgivaren hitta det som motiverar \(hbl.fi\)](#)

⁹ *2023 Gen Z and Millennial Survey*, Deloitte, [The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey](#) (s. 3).

matchningen, genom så kallade motivationsdriven matchning och rekrytering:

”– En motivationsrekrytering handlar om att matcha en arbetssökandes motivationsprofil med en viss vardag. Det handlar om att i rekryteringsskedet se till att jobbet är motiverande (...) Om arbetstagarens motivationsprofil stämmer överens med den arbetsuppgift som man har framför sig når både arbetstagaren och företaget de bästa resultaten.” säger grundaren till rekryteringsbyrå Minjon, Camilla Kylander i en intervju i Hufvudstadsbladet.¹⁰ *Motivationsdriven rekrytering* har också framhävts som ett sätt att möta kompetensbrist och att skapa större mångfald bland de rekryterade:

Motivationsdriven rekrytering kan (...) ge även dem utan relevant utbildning eller arbetslivserfarenhet en väg till kompetensväxling och insteg på arbetsmarknaden. Men framför allt skapas en större mångfald av kön, ålder, bakgrund och erfarenheter.¹¹

Skulle motivationsdriven matchning kunna vara ett svar på både inkluderingsproblemet och engagemangsbristen? Även den globala matchningsaktören SEEK framhåller motivationsfaktorer som parametrar i en mer rättvis matchning. De har kategoriserat den automatiserade AI-baserade jobbmatchningen i fyra traditionella förhållningssätt och föreslår till det en femte strategi, som de ser som framtidsriktningen och som den mest rättvisa: den ”kapacitetsbaserade” som bland annat tar med motivation som en parameter.¹²

¹⁰ [Unga söker mening i arbetet – då måste arbetsgivaren hitta det som motiverar \(hbl.fi\)](#)

¹¹ Micael Holmström, [Större mångfald genom motivationsdriven rekrytering | HRbloggen.se](#)

¹² Fernando Mourao (2022), *Fairness-Aware Job Matching in Online Recruitment Tools*.
<https://medium.com/seek-blog/fairness-aware-job-matching-in-online-recruitment-tools-b85bbf4f7934>



Bildkälla: Fernando Mourao (2022) *Fairness-Aware Job Matching in Online Recruitment Tools*. <https://medium.com/seek-blog/fairness-aware-job-matching-in-online-recruitment-tools-b85bbf4f7934>

För att summera: Vi har idag bottennivåer av engagemang på arbetsplatser, globala toppnivåer av kompetensbrist där tre av fyra arbetsgivare har svårt att hitta personer med rätt kompetens¹³ samt utbredd diskriminering inom arbetslivet trots att forskning visar att ökad mångfald leder till mer lönsamhet och mer innovation.¹⁴ Det är inte en hållbar arbetsmarknad. Skulle motivationsdriven matchning kunna bidra till att bemöta dessa problem? Är det möjligt att sätta den arbetssökandes motivation i första rummet? Vad säger forskningen? Hur skulle en sådan matchningsmetod kunna se ut? Vilka är vinsterna och vilka är riskerna? Det är dessa frågor den här rapporten ska utreda.

1.1 Rapportens syfte (och spridning)

Syftet med rapporten är att ge insikter i:

- vad motivation och specifikt inre motivation är.
- hur motivation kan understödja matchning (och tvärtom), bland annat genom exemplet lärandeförsöket Giggis utformning.
- hur motivation i matchning förhåller sig till hållbarhet.

¹³ Alarmerande kompetensbrist globalt – hög även i Sverige, Tidningen Näringslivet. [Alarmerande kompetensbrist globalt – hög även i Sverige | Tidningen Näringslivet \(tn.se\)](#)

¹⁴ Se t.ex. [Best practice-exempel för en större mångfald på arbetsmarknaden | Openlab Stockholm \(openlabsthlm.se\)](#) samt [Why diversity matters | McKinsey](#)

Spridning - Vem riktar sig rapporten till?

Rapporten riktar sig offentliga och privata matchningsaktörer, arbetsgivare och allmänhet som är intresserad av att förbättra matchningen.

Spridningen av rapportens innehåll planeras också genom ett förkortat bildspel och artiklar.

2 Inre motivation och välmående anställda

Vad är egentligen motivation? Motivation (både yttre och inre) beskrivs ofta som en kraft som ger energi, som ett roder, en gaspedal och bränsle. Som exempel definierade Craig C. Pinder arbetsmotivation som energigivande krafter som både initierar arbetsrelaterat beteende och bestämmer dess form, riktning, intensitet och varaktighet.¹⁵ Utifrån den beskrivningen så kan man förstå att motivation hos anställda är viktigt att ta hänsyn till.

Det finns flera teorier kring motivation, om vad som skapar motivation och vad som hämmar motivation. Här ska vi titta närmare på hur motivation är kopplat till välmående. Det finns idag inom forskningen en tydlig koppling mellan anställdas välmående, engagemang och *inre* motivation (även kallad autonom motivation) med uppfyllnadsgraden av deras grundläggande psykologiska behov.

(...) all human beings have three fundamental psychological needs for competence, autonomy, and relatedness- which when satisfied promote autonomous motivation, wellness, and effective performance.¹⁶

Vad är då inre motivation och hur skiljer den sig från yttre motivation? Den amerikanska psykologiorganisationen, APA, definierar inre motivation som:

an incentive to engage in a specific activity that derives from pleasure in the activity itself (e.g., a genuine interest in a subject studied) rather than because of any external benefits that might be obtained (e.g., money, course credits).¹⁷

En liknande beskrivning hittar vi hos Richard Ryan och Edward L. Deci:

¹⁵ Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. Cit i: Garell, Moa: *Arbetsmotivation och psykisk hälsa bland sjuksköterskor inom psykiatri En jämförande studie mellan yngre och äldre sjuksköterskor, Högskolan i Gävle, 2015: 3*. Länk: [Microsoft Word - Garell Moa Masteruppsats. AHV. 150525.doc \(diva-portal.se\)](#)

¹⁶ Deci, Ryan, Olafsen, (2017) *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*, s. 39.

¹⁷ (intrinsic motivation) American Psychological Association, [APA Dictionary of Psychology](#)

Intrinsic motivation is defined as the doing of an activity for its inherent satisfaction rather than for some separable consequence. When intrinsically motivated, a person is moved to act for the fun or challenge entailed rather than because of external products, pressures, or rewards.¹⁸

Oudeyer och Kaplan (2007) understryker den utforskande aspekten av inre motivation då de beskriver det som något som “push them to explore, manipulate or probe their environment, fostering curiosity and engagement in playful and new activities.”¹⁹ Inre motivation ses tydligt hos spädbarn som utforskar världen. Men även hos vuxna kan det ses när de gör något enbart för nöjes skull. Forskare har försökt hitta egenskaperna hos en *viss aktivitet* i en *viss situation* som gör den inre motiverande. I detta sökande har man föreslagit att graden självbestämmande (kontroll) hos en individ i en viss situation och ”optimal utmaning” (”flow”) styr den inre motivationen.²⁰ Tre grundläggande psykologiska behov behöver uppfyllas för att inre motivation ska uppstå: autonomi, kompetens och samhörighet.²¹

Richard Ryan, en av grundarna till Självbestämmandeteorin (SDT) beskriver den inre motivationen som en högkvalitativ motivation och kopplar ihop den med ett ”helhjärtat engagemang i något”:

We're interested in what we would call high-quality motivation, when people can be wholeheartedly engaged in something and really can have both their best experience and their best performance.²²

2.1 Självbestämmandeteorin (SDT)

Förutom Richard Ryan var det psykologkollegan Edward L. Deci som främst utvecklade studierna av inre kontra yttre motivation och lanserade Självbestämmandeteorin under 1970-talet. Självbestämmandeteorin, vars fullständiga breda och komplexa innehåll inte kommer beskrivas här, ifrågasatte delar av den rådande behovsteorin ofta uttryckt som Maslows behovstrappa. Som en del av Självbestämmandeteorin finns delteorin om de grundläggande psykologiska behoven (Basic Psychological Need Theory, BPNT). Dessa är enligt teorin de tre följande: autonomi, kompetens och samhörighet. Ett grundläggande behov är per definition något som har direkt inverkan på vårt välmående då det tillfredställs och direkt inverkan på vår ohälsa och vantrivsel om det hämmas. De tre

¹⁸ Ryan and Deci (2000) (pp. 56), cit fr [Frontiers | What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches \(frontiersin.org\)](#) (Original: Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemp. Educ. Psychol.* 25, 54–67.

¹⁹ Oudeyer och Kaplan, 2007.

²⁰ Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York, NY, Harper Perennial.

De Charms, R. (1968). *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. New York, NY, Academic Press.

Deci, E., and Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY, Plenum Press.

²¹ [The intrinsic motivation of Richard Ryan and Edward Deci \(apa.org\)](#), se även beskrivning på framfot.se

²² [The intrinsic motivation of Richard Ryan and Edward Deci \(apa.org\)](#)

basbehoven existerar parallellt med de fysiologiska grundbehov som i Maslows modell är de mest grundläggande. BPNT menar till exempel att även människor i extrem fattigdom har behov av autonomi, kompetens och samhörighet.

För att få en tydligare bild av vad som avses med de respektive behoven inom BPNT kan vi titta på Maud Ekströms beskrivning:

Självbestämmande innebär att människor upplever att de har förmågan till en egen vilja att utföra saker, att man upplever att man har valmöjligheter och kan ta egna beslut. *Kompetens* kräver optimalt utvecklande uppgifter, och att kunna nå önskvärda resultat. Att vara en *del i en gemenskap* är också viktigt, att känna samhörighet och att uppleva respekt.²³

Om vi återkopplar till den sociala hållbarhet som Arbetsförmedlingen beskrev den ser vi också tydliga likheter med Självbestämmandeteorins basbehov om autonomi och välmående.

2.2 Ett meningsfullt jobb

Upplevelsen av inre motivation är också kopplad till meningsfullhet då också den upplevelsen styrs av de grundläggande behoven.²⁴

...when people can identify with the value and importance of their work they will show enhanced qualities of work motivation.²⁵

Vissa forskare har även föreslagit ett fjärde grundläggande psykologiskt behov *beneficence*, det vill säga viljan att göra gott.²⁶ Detta behov skulle också enligt dem vara en viktig prediktiv variabel till upplevelsen av meningsfullhet på arbetsplatsen. Och i en studie av den upplevda meningsfullheten på jobbet bland arbetare ("blue-collar workers") visade Saari, Leinonen och Tapanila (2021) att både autonomi, kompetens, samhörighet och viljan att göra gott var källor till upplevd meningsfullhet på jobbet.²⁷

Indeed, research has linked experiencing work as "meaningful" to individual outcomes, such as work engagement, job satisfaction and motivation, and to organizational outcomes, such as performance (...). Furthermore, meaningful work is believed to be integral to well-being and a flourishing life (...).²⁸

²³ Deci och Ryan, 2001 i Ekström, Maud (2014) *Självbestämmande och välbefinnande på arbetet hos personal på äldreboende*, Göteborgs universitet. gupea.2077.40559.1.pdf (min kursivering)

²⁴ Se t.ex. Deci och Ryan 2000 och 2017.

²⁵ Deci och Ryan, 2017:24 och se även 2017:20: "When individuals understand the worth and purpose of their jobs, feel ownership and autonomy in carrying them out, and receive clear feedback and supports, they are likely to become more autonomously motivated and reliably perform better, learn better, and be better adjusted."

²⁶ Martela and Riekkö (2018) Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers of Psychology* 9: 1157.

²⁷ Tiina Saari, Minna Leinonen and Katriina Tapanila. Sources of Meaningful Work for Blue-Collar Workers / *Social Sciences* 2021, 11, 2 (PDF) [Sources of Meaningful Work for Blue-Collar Workers \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/351111111)

²⁸ Beersma, Both-Nwabuwe, Dijkstra, *Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work* (2017), Länk:

2.2.1 Fördelar med inre motivation på arbetsplatsen

Ju mer inre och internaliserad motivation desto bättre resultat:

According to self-determination theory, satisfaction of three psychological needs (competence, autonomy and relatedness) influences work motivation, which influences outcomes. More intrinsic and internalized motivations are associated with more positive outcomes than extrinsic and less internalized motivations.²⁹

Studier³⁰ har bland annat visat att autonom motivation hos anställda:

- Minskar utbrändhet
- Ökar belåtenheten med jobbet vilket minskar avsikten att byta jobb
- Minskar känslomässig utmattning
- Positivt prediktivt för kunskapsdelning
- Positivt prediktivt för självskattad arbetsprestation
- Positivt relaterat till engagemang i sitt arbete
- Upplevelse av mindre stress under tider av hög arbetspress
- Bättre prestationskvalitet på komplexa, heuristiska uppgifter

Hög autonomi på jobbet förutspådde även högre vinst för organisationen. När det gäller prestation har studier visat att intern motivation leder till bättre prestationskvalitet på komplexa, heuristiska arbetsuppgifter medan extern motivation ökar den kvantitativa prestationen på enklare mer algoritmiska uppgifter.³¹

3 Matchning för motivation och motivation för matchning

Om vi utgår från en av Självbestämmandeteorins beprövade grundteser, det vill säga att inre motivation, engagemang och välbefinnande är psykologiska tillstånd som blir möjliga först då en individs upplevelse av att de tre grundläggande behoven självbestämmande, kompetens och samhörighet är uppfyllda. Om vi dessutom utgår från att inre (arbets)motivation, engagemang och välbefinnande är önskvärda tillstånd

[Frontiers | Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work \(frontiersin.org\)](https://www.frontiersin.org)

²⁹ Gagné, Parker, Griffin et al. (2022) [Understanding and shaping the future of work with self-determination theory | Nature Reviews Psychology](#)

³⁰ Deci, Ryan, Olafsen, (2017) *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*, s. 25

³¹ Deci, Ryan, Olafsen, (2017) *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*, s. 34

på en arbetsplats – Hur skulle denna kunskap och dessa parametrar kunna förbättra matchningen mellan arbetsgivare och arbetssökande? Det vill säga hur får vi till matchning för motivation?

3.1.1 Vad hindrar och vad stödjer de grundläggande psykologiska behoven?

Inom forskningen har man tittat på hur man kan stödja basbehoven genom arbetets utformning såsom hur organisationen ser ut, vem som tar beslut, hur varierade arbetsuppgifterna är, om de anställda jobbar ensamma eller i team, och huruvida anställda har möjlighet att uppfylla dessa behov genom proaktiva handlingar för att påverka sina jobb. Man har även undersökt både vilka effekter de anställdas *upplevelse* av hur autonomistödjande och behovsstödjande ledningen är får på organisationen, produktionen och de anställdas hälsa, samt vilka effekter faktiska autonomi- och behovsstödjande insatser har på både organisation och anställda.

3.1.2 Exempel på behovsstödjande beteenden hos ledningen:³²

- erkänna den anställdas perspektiv, lyssna och be om deras synpunkt
- erbjuda alternativ till hur de utför vissa arbetsuppgifter
- ge meningsfull informativ återkoppling
- uppmuntra initiativtagande genom mer gruppdeltagande vid beslutsfattande
- ge uppgifter som är optimalt utmanande
- ge en rimlig förklaring när en anställd ombeds göra en viss uppgift.

Som nämndes ovan har forskningen visat att det finns flera fördelar med en ledning som stödjer autonomi och de grundläggande behoven; de anställda är nöjdare, har bättre psykisk hälsa och är mindre benägna att vilja byta jobb då de upplever att ledningen är autonomistödjande. Dessutom har de anställda också varit mer autonomt motiverade och mer kreativa i sina jobb. Andra studier har också visat att ledningens stöd av de grundläggande psykologiska behoven lett till mindre sjukfrånvaro och mindre känslomässig utmattning.

En del forskning har varit av mer intervenerande typ där forskarna har varit aktiva i organisationen, t.ex. genom att träna ledningen i att vara mer behovsstödjande/autonomistödjande och därefter (och innan) följt upp effekterna av det genom att jämföra med en kontrollgrupp.

Sammantaget har forskningen som gjorts om SDT och arbete främst tittat på effekterna på arbetsplatser och deras anställda. Jag har inte hittat någon forskning som tittat på SDT i relation till matchning. Skulle det vara möjligt att i matchningen mellan arbetsgivare och arbetssökande utgå från

³² Ryan, Deci, Olafsen 2017:26

Självbestämmandeteorin? Hur skulle i så fall en matchning som understödjer de grundläggande psykologiska behoven autonomi, kompetens och samhörighet se ut?

En viktig fråga blir här hur motivation skulle kunna användas som en del av bedömningsunderlaget redan i första urvalet av ansökningar. Den finska rekryteringsbyrån Minjon använder sig av motivation i matchningen av kandidater men först i slutskedet av rekryteringen. Som redan uppmärksammas riskerar digitala rekryteringsverktyg att diskriminera redan i första urvalet.³³ Och såsom till exempel påpekats av Fernando Mourao på SEEK är själva underlaget (kompetenser, meriter etc.) mer eller mindre exkluderande i sig. Kan man – och i så fall hur – kvantifiera och mäta en kandidats motivation inför en viss arbetsuppgift eller tjänstebeskrivning? Och är det något säkert samband mellan motivationen att ta ett jobb efter en beskrivning och motivationen i det faktiska utförandet av det jobbet? Många arbetsgivare och rekryterare skulle idag skriva under på att de på något vis tar med den upplevda motivationen hos en arbetssökande i rekryteringsprocessen. Ett problem med det är dock tillförlitligheten i upplevelsen av ”motivation” men också att det verkliga arbetet inte motsvarar den beskrivning av jobbet som den arbetssökande motiverats av.

I testet ”Giggi”³⁴ ville man testa motivationsdriven matchning mot kortare uppdrag. Tanken var att genom att kontinuerligt erbjuda arbetstagare möjligheten att ta kortare uppdrag inom ramen för sin nuvarande anställning understöds förutsättningarna för de anställda att uppleva *autonomi* (de kan testa något nytt om de vill) och *kompetens* (de kan utnyttja och utmana sin kompetens), det vill säga två av de grundläggande psykologiska behoven enligt SDT. Viktigt att understryka är att uppdragen *inte* skulle tillsättas utifrån arbets- eller utbildningsmeriter utan vara öppna för alla anställda som har en nyfikenhet på problemet. Genom att öppna uppdragen på detta sätt motverkar man att de anställda känner sig låsta (motsatsen till autonomi). Testet innehöll flera osäkerhetsfaktorer, så någon direkt kausalitet skulle inte gå att avgöra i utvärderingen av testet. Dock skulle det gå att få en fingervisning om de deltagandes uppfattningar om, och upplevelse av, att styras av motivation.

3.1.3 Uppföljning och mätning av motivation och engagemang

Hur mäter man om de anställda på en arbetsplats är välmående, har hög inre motivation och högt engagemang? De flesta arbetsplatser använder någon form arbetsplatsmiljöundersökningar som de anställda får besvara med regelbundna tidsintervaller. Dessa är i regel internt riktade och används inte som del av övriga nyckeltal. Gallup menar att det behövs mer

³³ Se t.ex. Miranda Bogen, Aaron Rieke. 2018. *Help wanted. An Examination of Hiring Algorithms, Equity, and Bias*. Upturn.

³⁴ Läs utförlig beskrivning i Bilaga 1

subjektiva enkätfrågor med fokus på kultur och föreslår fem engagemangsfrågor för att undvika skönmålande glädjentyckelstal:

1. Om jag tog upp en etik- eller integritetsfråga är jag säker på att min arbetsgivare skulle göra det rätta.
2. Jag bemöts med respekt på arbetsplatsen.
3. Min organisation bryr sig om mitt allmänna välbefinnande.
4. Min organisation har en positiv inverkan på människor och vår planet.
5. Det finns någon på arbetet som uppmuntrar min utveckling.

Psykologer har utifrån Självbestämandeteorin också utvecklat mer omfattande frågeformulär för att utvärdera en persons upplevelse av graden autonomi, kompetens och samhörighet: Basic Psychological Need Satisfaction Scale (BPNSS). Dessa formulär finns också domänanpassade, till exempel för arbetsplatsen (BPNSS – Work Domain). Grundformuläret innehåller 21 påståenden som vardera skattas med en 5-gradig Likert-skala. För att mäta upplevelsen av meningsfullhet på jobbet finns bland annat Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS), utvecklad av Lips-Wiersma och Wright (2012).

Det finns också psykometriska utvärderingsverktyg för rekrytering såsom Reiss Motivation Profile (RMP) och MotivationFlow. Båda dessa verktyg liknar personlighetstester såsom Big Five och utgår från att människor har en unik uppsättning inneboende drivkrafter inom olika områden.

4 Avslutande diskussion: Hållbarhetsmål och matchning

Att det är positivt för både individ och organisation när arbetstagare känner inre motivation, engagemang och upplever meningsfullhet på arbetsplatsen finns det klara belegg för genom den forskning som bedrivits på området. För samhället i stort blir det också positiva sociala följd effekter – i till exempel mindre kostnader för ohälsa. Kopplingen mellan Agenda 2030, hållbarhetsmålen och motivationsmatchning finns mer direkt i den sociala hållbarheten (och mer indirekt i den ekonomiska hållbarheten). Den sociala hållbarheten understöds av att de

grundläggande psykologiska behoven autonomi, kompetens och samhörighet (samt vilja att göra gott) upprätthålls.

Social hållbarhet handlar om allas lika rätt till ett gott liv. Det innebär ett liv fritt från diskriminering, med god hälsa och möjlighet att påverka sin egen livssituation utifrån egna förutsättningar.³⁵

Beskrivningen är från Arbetsförmedlingen och vi kan se att det finns en tydlig koppling till de grundläggande psykologiska behovens uppfyllnad såsom autonomi och kopplingen till ökat välmående. Enligt HR-specialisten Micael Holmström kan motivationsmatchning också öka mångfalden genom att öppna upp vägar för de som saknar andra formella meriter, därmed skulle det också kunna motverka diskriminering. Men det behövs mer testande och forskning för att klarlägga ett sådant samband.

Den beskrivna testdesignen för ”Giggi” (bilaga 1) är exempel på hur matchningen kan stödja välmående, inre motivation och engagemang. Det finns två huvudsakliga tolkningar av ”motivationsmatchning”: den ena handlar om att främja möjligheterna för den arbetssökande att uppleva inre motivation, få ökat engagemang och välmående på sin arbetsplats. Denna typ av matchning skulle kunna benämnas ”motivationsstödjande matchning”. Den andra tolkningen utgår från den sökandes drivkraft och motivation för en viss fråga, arbetsuppgift eller problem som alternativ eller komplement till formella meriter och med en underförstådd lärande organisation i botten. Det vill säga det som saknas i formell kompetens antas den sökande kunna lära sig om den är tillräckligt motiverad. Den formen skulle kunna kallas ”motivationsdriven matchning”. De båda förhållningssätten relaterar till varandra eftersom den motivationsdrivna matchningen understödjer autonomi genom att den ökar en arbetssökandes handlingsutrymme (då hen inte blir låst på samma sätt av sina meriter och kompetenser). Matchningsförsöket ”Giggi” utgick därför från både motivationsdriven och motivationsstödjande matchning.

Frågor som behöver studeras mer i förhållande till matchning är vilken relationen är mellan formella kompetenser och motivation? I vilka situationer kan kompetenser prioriteras ner till förmån för motivation? Vissa undersökningar verkar åtminstone peka på vikten av en lärande organisation för att en högt motiverad person ska kunna prestera bättre än en lågt motiverad med höga kompetenser. Är det så att vissa yrken eller branscher lämpar sig bättre för motivationsmatchning än andra? Hur skulle motivationsmatchning kunna användas i större utsträckning för de som saknar de formella meriter som ofta krävs, för de som står långt från arbetsmarknaden?

³⁵ [Social hållbarhet | Intranätet \(arbetsformedlingen.se\)](#)

4.1.1 Motverka exkludering och främja inkludering?

För att påminna oss om varför antidiskrimineringsarbete inom rekrytering är så grundläggande och viktigt citeras här de inledande orden från Miranda Bogens och Aaron Riekes undersökning *Help wanted. An Examination of Hiring Algorithms, Equity, and Bias* (2018).

The hiring process is a critical gateway to economic opportunity, determining who can access consistent work to support themselves and their families.³⁶

Rekrytering handlar i slutändan om möjligheten att försörja sig. I den idag digitalt styrda matchningsbranschen, kan diskriminering uppstå i alla stadier av en rekrytering. Bogen och Rieke beskriver vad de kallar "rekryteringsstratten" som bestående av fyra steg: 1) Sourcing, 2) Screening 3) Interviewing och 4) Selection.³⁷ I de första stegen finns ofta verktyg som automatiskt sällar bort de ansökningar som enligt bestämda kriterier inte anses kvalificerade. Detta har sin historiska förklaring i att då jobbansökningar via internet blev möjliga, fick arbetsgivare så stora mängder ansökningar att det blev omöjligt att hantera dem alla och varav många också ansågs helt okvalificerade. Problemet är att den strukturella och institutionella biasen gör att många diskrimineras redan på dessa stadier. Hur skulle det vara möjligt att få dessa prediktiva rekryteringsverktyg att införliva "motivation" som parameter redan i steg 1 och 2 för att inte automatiskt utesluta kompetenta sökande? Idag inkluderas motivation oftast först i steg 3 och 4 (såsom hos den finska rekryteringsbyråen Minjon). Hur skulle motivation kunna mätas genuint utan att överskrida de sökandes integritet. Finns det datapunkter som skulle kunna förutse en sökandes motivation? Det är flera frågor som behöver utforskas för att motivationsmatchning ska kunna konkurrera med och komplettera de mer etablerade matchningsparametrarna.

5 Bilaga 1: "Giggi"- Gigga inom staten

5.1.1 Testdesign: Giggi

I lärandeförsöket "Giggi"³⁸ planerades motivationsdriven matchning att testas mot kortare uppdrag. Genom att kontinuerligt erbjuda arbetstagare möjligheten att ta kortare uppdrag inom ramen för sin nuvarande anställning understöds förutsättningarna för de anställda att uppleva *autonomi* (de kan testa något nytt om de vill) och *kompetens* (de kan utnyttja och utmana sin kompetens i), det vill säga två av de

³⁶ Bogen & Rieke, 2018: 1

³⁷ Bogen & Rieke, 2018: 13.

³⁸ Projektet Giggi där lärandeförsöket ingick lades ner/pausades innan genomförandet i november 2023. Detta är alltså en beskrivning av den planerade testdesignen.

grundläggande psykologiska behoven enligt SDT. Viktigt att understryka är att uppdragen *inte* tillsätts utifrån arbets- eller utbildningsmeriter utan de är öppna för alla anställda som har en nyfikenhet på problemet som formuleras i uppdraget. Genom att öppna uppdragen på detta sätt ökar möjligheterna för de anställda att känna självbestämmande och autonomi.

5.1.2 Resultat och Validitet

Testet innehåller flera osäkerhetsfaktorer och det kommer inte gå att avgöra direkt kausalitet i utvärderingen av testet. Utvärderingen bygger framförallt på deltagarnas upplevelser av olika aspekter av matchningstestet. Det kommer dock att gå att få en fingervisning om de deltagandes uppfattningar av om, och hur de upplever att de styrs av motivation. Eftersom Giggi är tänkt som ett första steg i utforskandet av *motivation* som huvudunderlag för matchning kommer ett viktigt funktion av utvärderingen också vara att ge insikt i hur framtida motivationsmatchningstester bör utformas.

5.1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med testet är att undersöka om matchning mot ett kortare uppdrag ("gig") inom staten skulle vara möjligt när formella krav på meriter och erfarenhet byts ut mot den sökandes lust, motivation och driv för en viss fråga. Ett bisyfte med testet är också att undersöka om kortare kompetensutbyte mellan myndigheter är möjligt (rörlighet inom staten). En bakomliggande fråga som försöket också syftar till att utforska är vad hållbar matchning egentligen skulle kunna innebära – till skillnad från tidseffektiv matchning.

De huvudsakliga frågeställningar som testet ämnar kunna besvara är således om det går att matcha på motivation (det vill säga om uppdraget blir utfört efter motivationsmatchningen), och vilka effekter det får på uppdragstagare och uppdragsgivare. Finns det intresse att matcha och matchas på motivation?

5.1.4 Testgruppen

Testgruppen består av tjänstemän från de i projektet deltagande myndigheterna. Orsaken till denna urvalsgrupp är pragmatisk. Urvalsgruppen ansågs lämplig för att parallellt kunna testa kompetensutbyte inom staten och ansågs dessutom den vara en juridiskt framkomlig väg i och med det samverkansarbete som redan finns.

5.1.5 Hypoteser

Fördelar med för de anställda:

1. Understödjer upplevelsen av autonomi och kompetens på arbetsplatsen vilket i sin tur ökar trivselen och engagemanget på jobbet.
2. Möjliggör för anställda att använda förmågor de inte utnyttjar i sina vanliga arbetsuppgifter.
3. Ger anställda möjlighet att bygga på sin meritlista.

Fördelar med för organisationer och arbetsgivare

4. Genom att erbjuda sina anställda möjligheten att ta kortare uppdrag understöds förutsättningarna för de anställda att uppleva autonomi och kompetens och därigenom ökar deras välmående, engagemang och produktivitet på arbetsplatsen.
5. Genom att ta emot uppdragstagare från olika myndigheter och med olika bakgrunder får uppdragsgivaren in kompetens och perspektiv som berikar och hjälper att utföra uppdraget.

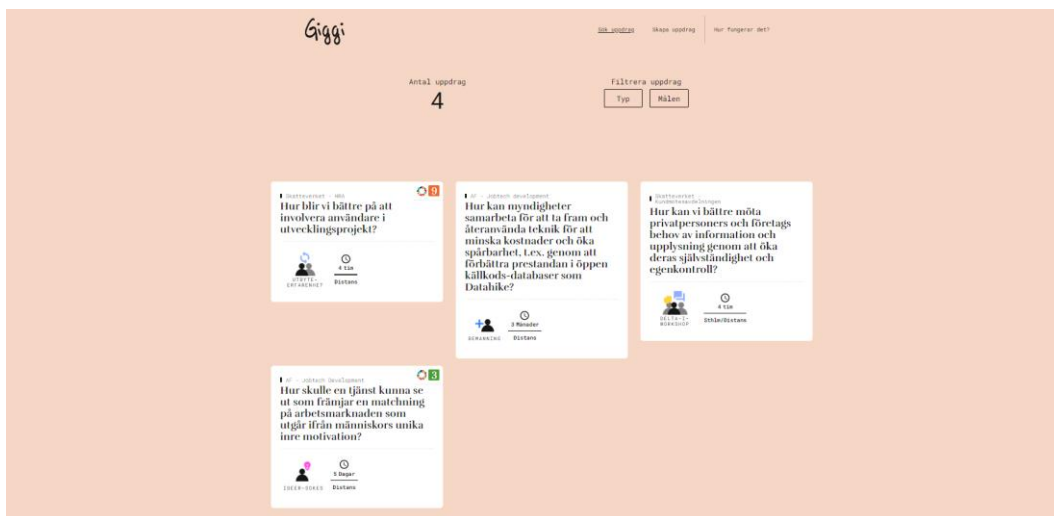
5.1.6 Felmarginaler och eventuella risker

Det finns flera osäkerhetsfaktorer och felmarginaler i ett så litet försök. Hur påverkas till exempel kollegor av att andra kollegor tar uppdrag? Hur påverkas upplevelsen av erbjudandet om uppdrag av så kallade yttre belöningar, såsom löneökning/karriärutveckling? I detta försök kommer inte yttre och inre motivation kunna separeras. Framtida risker att begrunda är till exempel hur vi undviker att uppdragen blir normerande, alltså en förväntan hos arbetsgivare att arbetstagare också ska ha tagit (så många som möjligt) dessa externa uppdrag inom sina anställningar? Det vill säga att uppdragen blir krav istället för möjligheter.

5.1.7 Kommunikation av uppdragen

- Uppdragssida: här läggs uppdragen upp

[Sök Uppdrag - giggi \(jobtechdev.se\) \(https://giggi.jobtechdev.se/sok-uppdrag.html\)](https://giggi.jobtechdev.se/sok-uppdrag.html)



(Skärmdump av uppdragssidan med exempeluppdrag, 2023-11-15)

- (Mass)mail till chefer och från deltagande chefer till sina anställda.
- Spridning av uppdragssidan mer organiskt via sociala medier etc.
- Muntligt (Chefer ombads berätta följande)

5.1.8 Utvärdering och utfallsmått

En del av utvärderingen syftar till att få återkoppling på själva testdesignen. Den andra delen syftar till att få insikter i hur uppdragsgivare och uppdragstagare upplevde matchningen, om de kände att de kunde bidra med sin kompetens etc. Uppgifterna inhämtas via en anonym webbenkät. På grund av testets småskalighet och av genomförbarhetsskäl ämnar vi inte använda något av formulären utvecklade utifrån Självbestämmandeteorin. Istället, i mån av tid och möjlighet, används befintliga arbetsplatsmiljöundersökningar.

Frågor	Hur inhämta uppgiften?	När inhämta uppgiften?	Kommentarer
Hur många anmälde sig till första informationsträffen i förhållande till hur många som fick erbjudandet?	Fråga alla uppdragsgivare.		

Varför anmälde de sig? "Varför anmälde du dig till just det uppdraget på Giggi?"	Enkät/intervju m de som anmälde sig	Efter utfört uppdrag	
Varför anmälde de sig inte ?	Enkät/intervju m de som inte anmälde sig	Efter utfört uppdrag	
Vad skulle krävas för att du skulle tacka ja?	Enkät/intervju m de som inte anmälde sig	Efter utfört uppdrag	
Vad tycker du om att det utlysts uppdrag på din enhet?	Enkät/intervju m anställda på de enheter där uppdrag utlysts		
Hur många besökte webbsidan med publicerade uppdrag?	Webbstatistik/Nils /Mats?		
Hur många tackade ja till uppdraget efter första informationsträffen?	Enkät/intervju m. alla uppdragsgivare	Efter utfört uppdrag	
Varför tackade du ja?	Enkät/intervju m de som tackade ja	Efter utfört uppdrag	
Tvekade du inför att tacka ja? Vad i så fall var det som fick dig att tveka?	Enkät/intervju m de som tackade ja	Efter utfört uppdrag	
Hur många tackade nej efter första informationsträffen?	Enkät/intervju m. alla uppdragsgivare		
Varför tackade de nej?	Enkät/intervju m de som tackade nej	Efter utfört uppdrag	
Vilka myndigheter och myndighetsenheter deltog i testet Giggi?	Inhämtas från Ulrika/Lisa/Nils	Innan och efter/löpan de	

Hur fick deltagarna information om testet?	Inhämtas från Ulrika/Lisa/Nils	Innan och efter/löpande	
Hur fick du information om Giggi?	Enkät/intervju m. de som tagit ett uppdrag	Efter utfört uppdrag	Flerval med fritext/övrigt-alternativ samt möjlighet att välja flera?
Upplevde du att du kunde bidra med din kompetens?	Enkät/intervju m. de som tagit ett uppdrag	Efter utfört uppdrag	
Om ja, på vilket sätt?	Enkät/intervju m. de som tagit ett uppdrag	Efter utfört uppdrag	
Om inte, varför tror du det?	Enkät/intervju m. de som tagit ett uppdrag	Efter utfört uppdrag	
Om du har en högskoleexamen inom vilket ämnesområde är den?	Enkät/intervju m. de som tagit ett uppdrag	Efter utfört uppdrag	
Vilken är din nuvarande tjänst/yrkesroll/titel?	Enkät/intervju m. de som tagit ett uppdrag	Efter utfört uppdrag	
Hur upplevde du att det var att jobba med uppdraget?	Enkät/intervju m de som tagit ett uppdrag och de som varit uppdragsgivare	Efter utfört uppdrag	
Upplevde du att deltagarna kunde bidra med sin kompetens?	Enkät/intervju m. alla uppdragsgivare	Efter utfört uppdrag	

Upplövde du att deltagarna kunde bidra med nya, oväntade perspektiv?	Enkät/intervju m. alla uppdragsgivare	Efter utfört uppdrag	
Skulle du kunna tänka dig att ta ett nytt uppdrag i framtiden?	Enkät/intervju m. de som tagit ett uppdrag	Efter utfört uppdrag	
Skulle du kunna tänka dig att bidra med ett nytt uppdrag i framtiden?	Enkät/intervju m. alla uppdragsgivare		
Hur upplevde du processen? Var det några hinder på vägen? Har något varit oklart? Vad kan förbättras och hur i så fall?	Enkät/intervju m. de som tagit ett uppdrag och de som varit uppdragsgivare	Efter utfört uppdrag	
Hur upplevde du möjligheten genom Giggi att ta ett uppdrag utan hårda krav på meriter och tidigare erfarenheter?	Enkät/intervju m. de som tagit ett uppdrag	Efter utfört uppdrag	
Del 2) Arbetsmiljöenkätresultat			
Enkätresultat från innan deltagande och efter deltagande i Giggi.	Dessa insamlas från de enheter/avdelningar som deltagit i Giggi.	Innan och efter	

6 Bilaga 2: Litteraturoversikt och tips på vidareläsning

- Allan, B. A., Autin, K. L., and Duffy, R. D. (2016). Self-determination and meaningful work: exploring socioeconomic constraints. *Front. Psychol.* 7:71.
- Beersma, Both-Nwabuwe, Dijkstra. 2017. Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work. Länk: [Frontiers | Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work \(frontiersin.org\)](https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01171/full)
- Bogen, M & Rieke, A. 2018. *Help wanted. An Examination of Hiring Algorithms, Equity, and Bias.* Upturn.
- Csikszentmihalyi, M. 1991. *Flow: The Psychology of Optimal Experience.* New York, NY, Harper Perennial.
- Deci, Edward; Ryan, Richard. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* New York, NY, Plenum Press.
- Deci, E.; Connell, J. P.; Ryan, R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, Edward; Ryan, Richard; Olafsen, Anja. (2017) *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science.*
- Deci, Edward; Ryan, Richard. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemp. Educ. Psychol.* 25, 54–67.
- Deci, Edward and Ryan, Richard. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* New York, NY, Plenum Press.
- De Charms, R. 1968. *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior.* New York, NY, Academic Press.
- Ekström, Maud. 2014. *Självbestämmande och välbefinnande på arbetet hos personal på äldreboende,* Göteborgs universitet.
- Gagné, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. *J. Organ. Behav.* 26, 331–362.
- Gagné, M; Parker, S et al. 2022. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology* 1, s. 378–392.

- Garell, Moa. 2015. Arbetsmotivation och psykisk hälsa bland sjuksköterskor inom psykiatri. En jämförande studie mellan yngre och äldre sjuksköterskor, Högskolan i Gävle.
- Hallman, Julia & Malin Paulson. 2009. Psykologiska behov för större arbetsmotivation – samt predicerande av motivationsstil. Stockholms universitet. Länk: [PSYKOLOGISKA BEHOV FÖR STÖRRE ARBETSMOTIVATION \(diva-portal.org\)](https://diva-portal.org/)
- Hedegaard Hein, Helle. 2012. *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Liber.
- Lindwall, Magnus; Röhlander, Magnus. 2020. *Motivationsrevolutionen: från temporär tändning till livslång låga*. Forum.
- Lips-Wiersma, M., and Wright, S. 2012. Measuring the meaning of meaningful work development and validation of the comprehensive meaningful work scale (CMWS). *Group Organ. Manag.* 37, 655–685.
- Martela, F. 2010. “Meaningful work—an integrative model based on the human need for meaningfulness,” I: Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting in Montreal, 10th August 2010, Montreal, QC.
- Martela, F & Riekkari, F. 2018. Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers of Psychology* 9: 1157.
- Mourao, Fernando (2022), Fairness-Aware Job Matching in Online Recruitment Tools. Länk: <https://medium.com/seek-blog/fairness-aware-job-matching-in-online-recruitment-tools-b85bbf4f7934>
- Nikolova, Milena; Cnossen, Femke. 2020. What makes work meaningful and why economists should care about it, *Labour Economics*, Volume 65.
- Oudeyer, Pierre-Yves; Kaplan, Frederic. 2007. What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches. *Front. Neurobot.*, 02 November 2007, Volume 1. Länk: [Frontiers | What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches \(frontiersin.org\)](https://frontiersin.org/)
- Pinder, C. C. 1998. *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Pink, Daniel. 2010. *Drivkraft: den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. Bookhouse.

- Rosso, B. D., Dekas, K. H., and Wrzesniewski, A. 2010. On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Res. Organ. Behav.* 30, 91–127.
- Saari, Tiina; Leinonen, Minna; Tapanila, Katriina. 2021. "Sources of Meaningful Work for Blue-Collar Workers," *Social Sciences, MDPI*, vol. 11(1), pages 1, December.
- Steger, M. F., Dik, B. J., and Duffy, R. D. 2012. Measuring meaningful work the work and meaning inventory (WAMI). *J. Career Assess.* 20, 322–337.
- Veltman, A. 2016. *Meaningful Work*. New York, NY: Oxford University Press.