



Motivation möter AI: Nya perspektiv på framtidens arbete

Global Workforce
Hopes and Fears Survey 2025



Innehåll

01	Förord	3
02	Sammanfattning	4
03	Om rapporten	5
04	Högt förändringstryck – men fortfarande relativt lågt användade av AI i Sverige	6
05	Betydelsen av en tydlig framtidsvision	10
06	Framtiden är osäker – särskilt för medarbetare på ingångsnivå	12
07	Förtroende en viktig faktor för motivation och stabilitet	15
08	Värdet av kompetensutveckling	19
09	Att skapa en arbetsmiljö som uppmuntrar innovation	21
10	Trygghet och lön grundläggande för motivation	24
11	Sex rekommendationer för företagsledare	27

Förord

Omställningen av samhällen går i en allt snabbare takt. De senaste åren har PwC:s globala vd-undersökning, CEO Survey, visat att omkring 4 av 10 företag behöver förändra sin affärsmodell i grunden inom de kommande tio åren för att fortsatt vara konkurrenskraftiga. Samtidigt visar en ny global analys från PwC att i 17 av 22 traditionella branscher är pressen på företag att förändra sina affärsmodeller den högsta på 25 år.

Medarbetarna märker i hög grad av de pågående förändringarna. Hälften av de svenska respondenterna i årets "Global Workforce Hopes and Fears Survey" uppger att de under det senaste året har lärt sig nya färdigheter i sin yrkesroll. En av tio tror samtidigt att mer än hälften av de färdigheter som de behöver i sitt arbete idag inte kommer att vara relevanta om tre år.

Frågan om AI:s inverkan på produktivitet, tillväxt och jobb är högaktuell, både bland chefer och anställda. Årets rapport visar att AI:s inverkan växer och att optimismen kring dess potential klart överstiger oron. Men studien – som är en av världens största, med nästan 50 000 respondenter från 28 sektorer i 48 stora ekonomier – visar också att den dagliga AI-användningen fortfarande är relativt låg och att ledare har stora möjligheter framåt att skapa motivation och påskynda nytänkande och tillväxt.

Utmaningen för ledarskapet är inte bara att öka användningen av AI – det handlar också om att se till att medarbetarna känner sig förberedda, motiverade och inställda på att anamma den nya tekniken. Med förtroende, tydlighet och stöd i företagskulturen kan dagens osäkerhet bli morgondagens AI-beredskap.

Ett viktigt tema i undersökningen är medarbetarnas motivation och vilka faktorer som påverkar den. Vi ser att denna är starkast när medarbetarna ser en framtid för sig själva och sin jobbroll, har tillgång till kompetensutveckling och tror på ledningen och dess prioriteringar. Andra faktorer som ökar motivationen är upplevelsen av mening, psykologisk trygghet och positiva känslor på jobbet – samt att man har en bra lön och känner privatekonomisk säkerhet.

Att arbeta med dessa områden är inte på något sätt nya prioriteringar för företagsledningar, men de är om möjligt ännu viktigare i vår snabbväxande värld. Ledare behöver ge sina medarbetare energi inför framtidens arbete.

Sammantaget tyder resultaten i årets rapport på att ledare bör försöka skapa framtiden i nära samarbete med sina medarbetare. I slutet av rapporten lyfter vi fram sex åtgärder som kan hjälpa dem att komma igång med detta viktiga arbete.

Med förhoppning om en givande läsning!

**Jessica Carragher Wallner och
Lisa Haglund**
PwC Sverige

Sammanfattning

AI-användandet fortfarande relativt lågt i Sverige

Trots det höga förändringstrycket i arbetslivet ligger användningen av AI i Sverige fortfarande under det globala snittet. Tilliten till och förståelsen för tekniken behöver stärkas för att potentialen ska tas till vara.

En tydlig framtidsvision ökar motivationen

Medarbetarnas motivation ökar när de förstår och delar organisationens mål. Svenska ledare är mer skeptiska till den egna organisationens långsiktiga mål än sina globala motsvarigheter.

Framtiden är osäker – särskilt för medarbetare på ingångsnivå

Optimism om den egna jobbrollen och anställningstrygghet är viktiga drivkrafter, men skillnaderna är stora mellan chefer och icke-chefer. Osäkerheten är stor när det gäller om AI kommer att öka eller minska antalet ingångsjobb.

Förtroende en viktig faktor för motivation och stabilitet

Tillit till chefer och ledning är avgörande för motivationen, men förtroendet varierar mellan olika grupper, exempelvis mellan män och kvinnor, och yngre och äldre.

Starkt samband mellan kompetensutveckling och motivation

Kompetensutveckling är avgörande för motivationen på arbetsplatsen. Medarbetare som tror att deras färdigheter kommer vara relevanta om tre år är nästan dubbelt så motiverade som de som inte tror det.

Psykologisk trygghet uppmuntrar till innovation och nyskapande

Svenska medarbetare är mer motiverade än det globala snittet, men den psykologiska tryggheten och möjligheten att lära av misstag behöver stärkas för att främja innovation.

Trygghet och lön grundläggande för motivation

Anställnings- och ekonomisk trygghet är centrala för motivationen. Nordiska medarbetare känner generellt större trygghet än det globala snittet.

Om rapporten

49 843

medarbetare runt om i världen besvarade enkäten.

48

länder är representerade.

1 062

medarbetare i Sverige deltog i undersökningen.

Definition av generationer

Generation Z =
16–28 år

Millennials =
29–44 år

Generation X =
45–60 år

Baby Boomers =
61–79 år

Enkäten som ligger till grund för vår rapport – ”Global Workforce Hopes and Fears Survey” – besvarades av 49 843 medarbetare från 48 länder, verksamma inom 28 sektorer. I Sverige deltog 1 062 personer. Undersökningen genomfördes mellan den 7 juli och 18 augusti 2025.

Siffrorna i rapporten är viktade proportionellt mot varje lands yrkesverksamma befolknings köns- och åldersfördelning, så medarbetarnas åsikter är i stort sett representativa i alla större regioner.

För att dyka djupare i materialet har vi använt avancerade statistiska metoder för att undersöka hur olika faktorer som förtroende, autonomi, ledarskapsanpassning och psykologisk trygghet kan påverka motivationen. Detta gjorde det möjligt för oss att förstå sambanden mellan olika variabler, samtidigt som vi statistiskt matchade medarbetarna utifrån andra faktorer som kön, ålder och geografi.

För de analyser som undersökte drivkrafterna bakom motivation, frågade vi respondenterna om deras känslor av stolthet över sitt arbete, vilja att göra mer än vad som förväntades, och hur mycket de såg fram emot att gå till jobbet. Vi använde svaren för att skapa ett ”motivationsindex” som visar hur motiverade medarbetarna är på jobbet.

Vi har använt vår kunskap och kännedom om svenska förhållanden och den svenska marknaden för att göra tolkningar av det svenska resultatet och placera det i ett globalt sammanhang.

När vi skriver ”AI” i rapporten avser vi användandet av generativa AI-verktyg.

Högt förändringstryck – men fortfarande relativt lågt användande av AI i Sverige

Ett tydligt tecken på den snabba samhällsutvecklingen är hastigheten i omsättningen av kunskap och kompetens. Hälften av svenskarna (49%) uppger att de under det senaste året har lärt sig nya färdigheter i sin yrkesroll och en av tio (11%) tror att mer än hälften av de färdigheter som de behöver i sitt arbete idag inte kommer att vara relevanta om tre år. I det globala materialet är andelen respondenter som ger samma svar högre (56% respektive 23%). Samtidigt kan vi konstatera att våra nordiska grannar, Danmark och Norge, upplever en högre förändringstakt än vad vi gör i Sverige, även om de fortfarande ligger under det globala snittet.

Som innovationsnation brukar Sverige rankas högt i internationella jämförelser. Exempelvis kom vi på andra plats i årets Global Innovation Index-rapport från World Intellectual Property Organization. När det gäller införandet av AI har vi dock sett i tidigare PwC-rapporter, exempelvis CEO Survey 2025 och Global Workforce Hopes and Fears 2024, att Sverige ligger efter andra länder i att implementera AI i både näringslivet och offentlig sektor. Årets Hopes and Fears-studie utgör inget undantag, även om AI-användandet i arbetslivet har ökat marginellt i Sverige sedan föregående års undersökning.

I Sverige uppger 40 procent av de tillfrågade att de har använt AI i sitt arbete under det senaste året (globalt 54 %). Samtidigt säger 28 procent av svenskarna att de använder AI på jobbet minst en gång i månaden (27% 2024). Den motsvarande globala siffran är 38 procent.

28%

av medarbetarna i Sverige använder AI på jobbet minst en gång i månaden.



För att medarbetare ska kunna använda AI för att förbättra produktivitet, kreativitet och kvalitet, behöver ledarna stärka tilliten till AI-tekniken i sig. PwC:s globala scenarioanalys ”**Value in Motion**” visar att tillitsbaserade AI-strategier – med ansvarsfull design, stark styrning och robust cybersäkerhet – är avgörande för att fullt ut utnyttja potentialen med AI.

I kapitlet “Förtroende en viktig faktor för motivation och stabilitet” utvecklar vi diskussionen om betydelsen av förtroende och tillit generellt sett i arbetslivet.

Olika högt AI-användande i olika generationer

Bryter vi ner det globala resultatet på olika målgrupper ser vi att yngre generationer använder AI i högre utsträckning än äldre, vilket möjligen inte är så förvånande. Här är ”Millennials” (29-44 år) den grupp som använder tekniken överlägset mest (33%). Ytterligare en grupp som har anammat AI i relativt hög utsträckning är medarbetare inom utbildningssektorn (53%).

Ju mer medarbetare lär sig om och använder AI, desto färre fördomar tenderar de att ha och kommer då istället kunna reflektera på ett rationellt sätt om både de risker och möjligheter som AI medför. De kan då känna oro såväl som nyfikenhet och entusiasm. Överlag ser vi att svenskar både är mindre oroliga och mindre entusiastiska och nyfikna över AI:s intåg på arbetsplatserna än det globala snittet, men även jämfört med våra nordiska grannar. Detta skulle kunna vara ett tecken på att vi helt enkelt besitter en lägre kunskapsnivå inom AI i Sverige och inte reflekterar så mycket över dessa frågor i vår vardag.



I PwC:s globala rapport **AI Jobs Barometer**, som släpptes i juni 2025, rapporterade vi att fler kvinnor än män befinner sig i arbeten som är exponerade för AI (48% respektive 36%) – således skulle man kunna förvänta sig att en högre andel kvinnor använder AI på sina arbetsplatser. Årets Hopes and Fears-undersökning visar dock tvärtom att 41 procent män och 34 procent kvinnor globalt sett använder AI minst en gång per månad. Samma förhållande gäller i Sverige (33% män respektive 23% kvinnor). På frågan om i vilken utsträckning man känner olika typer av känslor inför hur AI kan komma att påverka ens jobb, tenderar kvinnor att känna mer oro och förvirring än män, samtidigt som de anger att de är mindre förväntansfulla och nyfikna.

Varför ser det ut så här? En förklaring kan vara att fler män än kvinnor tror att teknologiska förändringar kommer att påverka deras jobb kommande tre år (65% respektive 54%) och därmed ser ett större värde i att ta till sig AI redan nu. Fler svenska män än kvinnor uppger även att de känner sig trygga med att testa nya arbetssätt (85% respektive 75%). Det kan också vara så att det i viss mån lever kvar vissa föreställningar om vad män respektive kvinnor förväntas göra på arbetsplatser, där män traditionellt sett har arbetat i roller som är mer exponerade för teknologisk utveckling. Här har ledarna en viktig roll i att förmedla att AI är något som alla måste ta till sig och utforska.

I vår undersökning har vi också frågat om användandet av AI-agenter (på engelska "Agentic AI"). Dessa är intelligenta system som kan uppfatta sin omgivning, fatta beslut och utföra uppgifter autonomt för att nå specifika mål, till skillnad från traditionell AI som bara reagerar. AI-agenter kan vara allt från enkla chattbotar till avancerade system som kan hantera komplexa arbetsflöden.

AI-agenter är något som är främmande för den stora majoriteten av svenska medarbetare. Tre av fyra medarbetare i Sverige (72%) har aldrig använt sig av sådana, jämfört med 57 procent globalt. Även här ser vi alltså ett tecken på den svenska tveksamheten inför den nya tekniken.

AI-användande – frekvens

Sverige

AI-agenter



Generativa AI-verktyg (exempelvis ChatGPT)



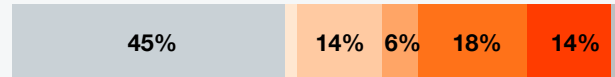
■ Aldrig
 ■ En gång
 ■ Några gånger
 ■ Ca 1 gång/mån
 ■ Veckovis
 ■ Dagligen
 ■ Vet ej

Globalt

AI-agenter



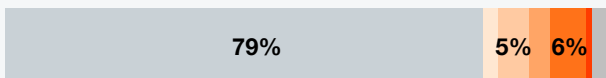
Generativa AI-verktyg (exempelvis ChatGPT)



AI-användande – frekvens mellan män/kvinnor i Sverige

Kvinnor

AI-agenter



Generativa AI-verktyg (exempelvis ChatGPT)



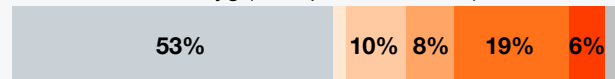
■ Aldrig
 ■ En gång
 ■ Några gånger
 ■ Ca 1 gång/mån
 ■ Veckovis
 ■ Dagligen
 ■ Vet ej

Män

AI-agenter



Generativa AI-verktyg (exempelvis ChatGPT)



Attityder till AI – i Sverige och globalt

Fråga: I vilken utsträckning, om överhuvudtaget, känner du följande känslor om hur AI kan påverka ditt jobb?

Sverige

Oroad



Entusiastisk



Nyfiken



Förvirrad



■ Inte alls
 ■ I liten utsträckning
 ■ I måttlig utsträckning
 ■ I hög utsträckning eller i mycket hög utsträckning
 ■ Vet inte

Globalt

Oroad



Entusiastisk



Nyfiken



Förvirrad



Betydelsen av en tydlig framtidsvision

Medarbetare känner sig mer motiverade när de förstår organisationens mål och har en känsla av att dessa är möjliga att uppnå. För de chefer och ledare som vill få sina medarbetare med sig in i framtiden innebär det att de behöver skapa en tydlig bild av hur företaget kommer att se ut om några år, och beskriva hur dessa resultat hänger ihop med medarbetarnas dagliga arbete och långsiktiga karriärutveckling.

46%

av medarbetarna i Sverige tror på ledningens förmåga att uppnå företagets långsiktiga mål.

Årets rapport bekräftar att de medarbetare som förstår och jobbar i enlighet med ledningens mål är betydligt mer motiverade än de som känner sig minst i linje med företagets målsättningar. Vår globala studie visar att de som känner sig i samklang med företagets målsättningar har nästan 80 procent högre motivation än de som inte känner så (enligt vårt sammanvägda motivationsindex, se metodbeskrivning i avsnittet ”Om rapporten”).

Många ledare lyckas också bra med att skapa hög motivation. Inom globala tekniksektorn säger till exempel 73 procent av de anställda att de förstår företagets mål, vilket kan jämföras med 64 procent i den övriga arbetskraften.

Medarbetarna uppger i mindre grad att de tror på ledningens förmåga att uppnå de långsiktiga målen. Endast 56 procent av de globala respondenterna håller med i hög grad eller mycket hög grad i det påståendet, jämfört med 46 procent i Sverige.

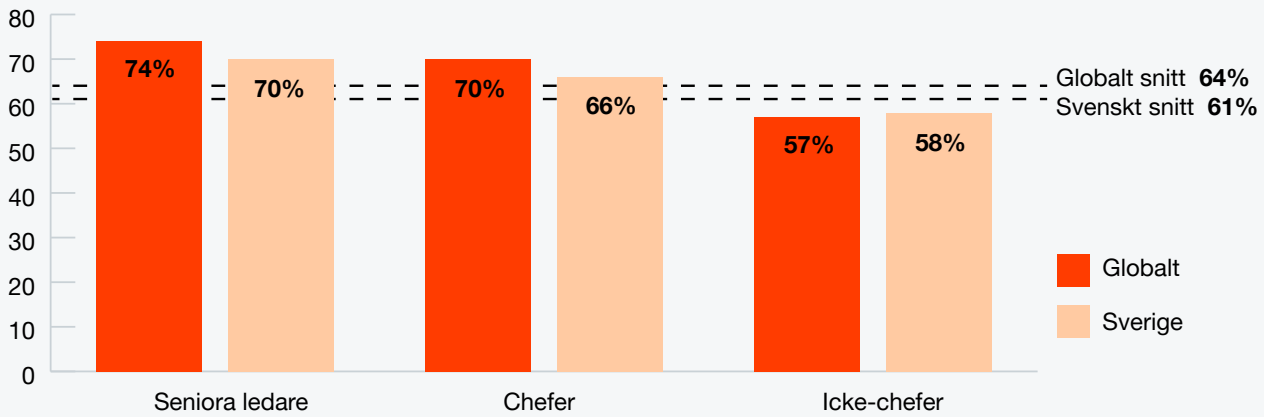
Missförstånd och brist på förståelse för företagets målsättningar är större bland icke-chefer än bland chefer. Vi ser att högre chefer både har en större förståelse för företagets mål, men också en större tro på ledningens förmåga att uppnå dessa. Detta hänger säkerligen ihop med att högre chefer ofta själva är med och tar fram företagets strategi och även ansvarar för dess genomförande.

Något som sticker ut i årets studie är att svenska seniora ledare är betydligt mer skeptiskt inställda både till den egna organisationens långsiktiga mål och ledningsgruppens förmåga att uppnå målen, än vad globala ledare är.

Om ledare formulerar en konsekvent vision och kopplar den till realistiska delmål kan de skapa förtroende och trovärdighet – och undviker därigenom att lämna utrymme för rädsla eller orealistiska förväntningar. Detta blir allt viktigare i den osäkra tid vi lever i.

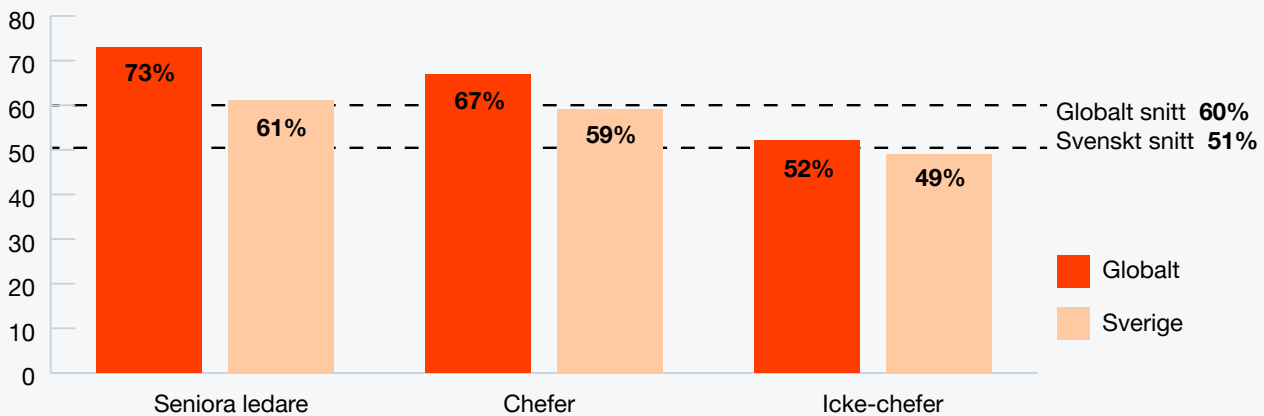
Jag förstår min organisations långsiktiga mål

Andel medarbetare som håller med i hög eller mycket hög grad



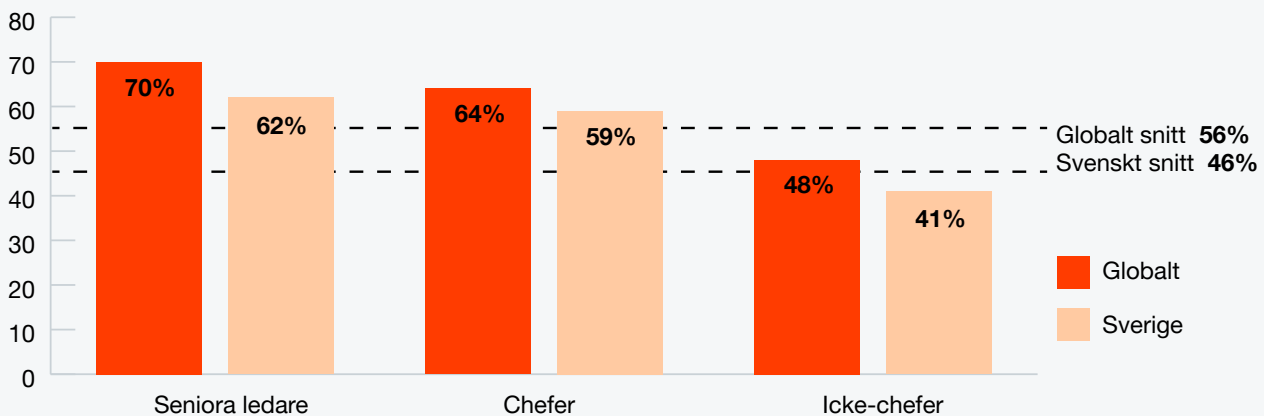
Jag tror på min organisations långsiktiga mål

Andel medarbetare som håller med i hög eller mycket hög grad



Min organisations ledningsgrupp är kapabel att leda oss för att uppnå våra långsiktiga mål

Andel medarbetare som håller med i hög eller mycket hög grad



Framtiden är osäker – särskilt för medarbetare på ingångsnivå

I PwC:s studie **AI Jobs Barometer**, som vi refererade till tidigare, belyser vi en avgörande fråga: **Skapas nya jobb snabbare än de ersätts? Med detta syftar vi på att då vissa typer av roller försvinner eller förändras växer också helt nya typer av roller och yrken fram som vi tidigare aldrig har haft. Här kan vi konstatera att – på global nivå – växer antalet jobb inom praktiskt taget alla typer av AI-exponerade yrken.**

Det är inte förvånande att anställningstrygghet och, i ännu högre grad, optimism när det gäller den egna jobbrollen är de viktigaste drivkrafterna för arbetstagare. Ändå blir detta naturligtvis en utmaning för företagsledningar med tanke på den rådande osäkerheten i omvärlden.

Arbetstagarna å sin sida verkar ha en realistisk syn på den osäkerhet de står inför. I vår studie känner sig endast 53 procent av de globala respondenterna mycket optimistiska om framtiden för den egna jobbrollen. Här är skillnaden stor mellan medarbetare i chefsroller (72%) och de som inte är chefer (43%) (se grafen nedan).

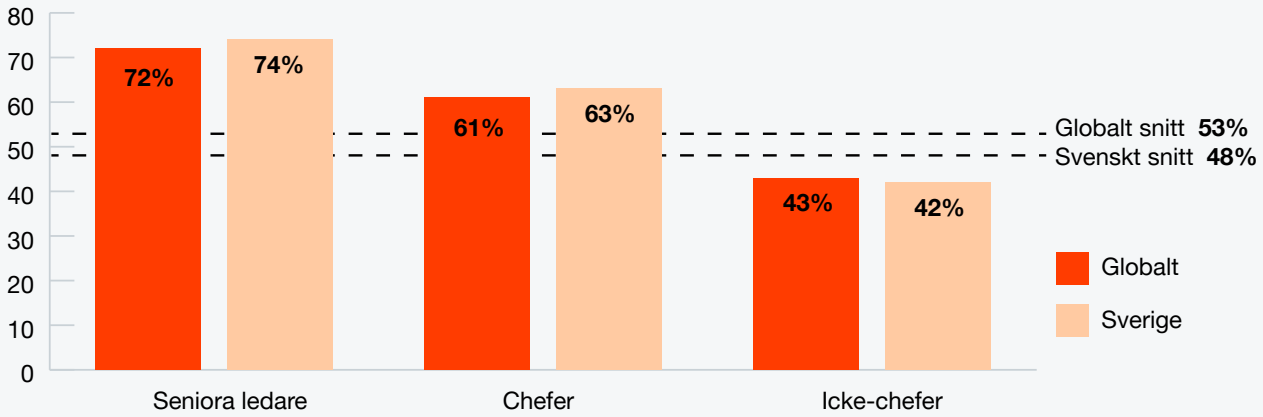
Det svenska resultatet skiljer sig inte i någon större utsträckning från det globala resultatet. 48 procent av respondenterna i Sverige känner sig optimistiska. Precis som i det globala materialet ligger cheferna högre än icke-chefer – 67 respektive 42 procent svarar att de är mycket optimistiska.



På global nivå växer antalet jobb inom praktiskt taget alla typer av AI-exponerade yrken.

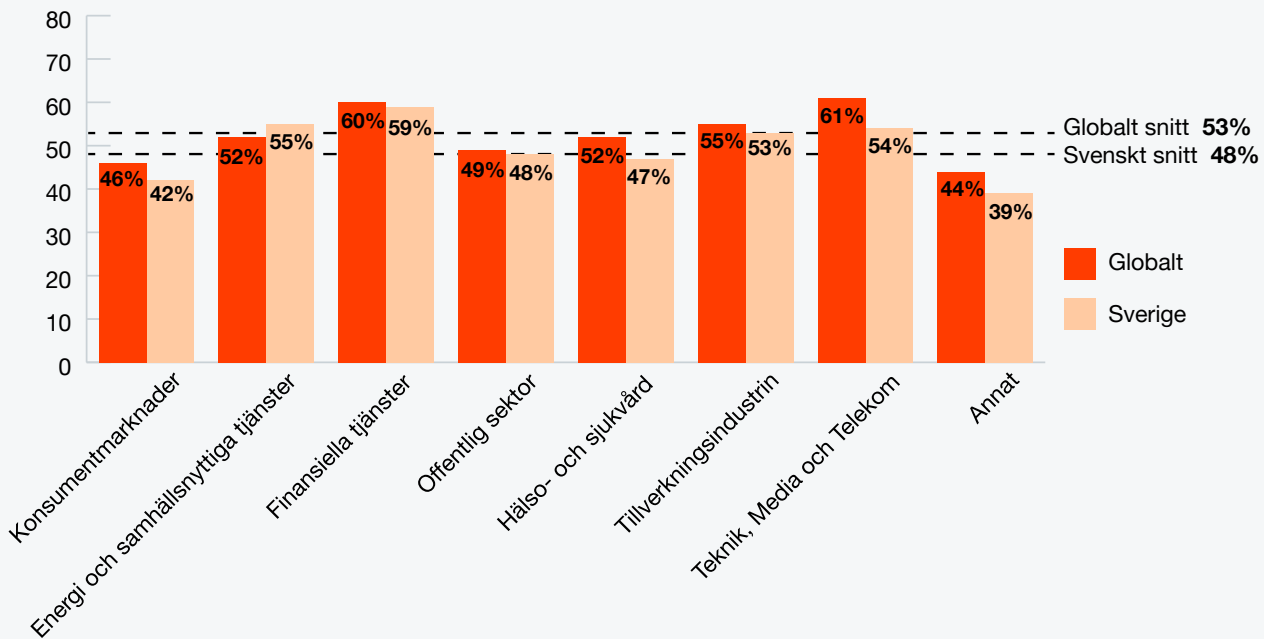
Andel medarbetare som känner optimism inför den egna rollens framtid inom sin organisation

Andel medarbetare som håller med i hög eller mycket hög grad



Andel medarbetare som känner optimism inför den egna rollens framtid inom sin organisation fördelat på bransch

Andel medarbetare som håller med i hög eller mycket hög grad



Osäkerheten är särskilt stor när det gäller den omdebatterade frågan om AI:s påverkan på ingångsjobben. Bland de globala cheferna i denna undersökning tror 38 procent att AI-tekniken kommer att minska antalet ingångsjobb (Sverige: 35%), 30 procent tror att andelen kommer att öka (Sverige: 21%), medan 28 procent förväntar sig liten effekt (Sverige: 38%). Dessa siffror är relativt lika för chefer inom kontorsyrken och chefer som arbetar med praktiska yrken.

Våra data antyder – vilket är hoppfullt – att osäkerheten om AI:s generella påverkan inte behöver innebära att vi förlorar kontrollen över AI:s roll i vårt arbete. Nästan 70 procent av de globala respondenterna tror att de har stor eller ganska stor kontroll över hur tekniken kommer att påverka deras arbete de kommande tre åren, medan endast 10 procent säger att de inte har någon kontroll alls.

Svenskar är något mer pessimistiska – endast 62 procent tror att de kommer ha stor eller ganska stor kontroll, medan 13 procent uppger att de inte kommer ha någon kontroll alls. Yngre arbetstagare är generellt sett mer optimistiska om sin förmåga att styra teknikutvecklingen i linje med sina egna karriärmål.





Vår rapport visar att de medarbetare som har störst tillit till sin närmaste chef är betydligt mer motiverade än de med minst tillit.

Förtroende en viktig faktor för motivation och stabilitet

Det är inte förvånande att tillit till ledningen är avgörande för motivationen, men samtidigt är förtroendet ojämnt fördelat i arbetsstyrkan. När anställda tvivlar på sina ledare försvinner både energi och fokus. När organisationer dessutom snabbt inför AI och annan ny teknik ökar oron och osäkerheten bland medarbetarna. På en turbulent arbetsmarknad, där personalomsättningen är hög och anställda kan känna sig sårbara, kan tillit till ledningen bli en avgörande faktor för att skapa stabilitet.

Vår rapport visar att de medarbetare som har störst tillit till sin närmaste chef är betydligt mer motiverade än de med minst tillit (72% mer motiverade, enligt vårt motivationsindex). På samma sätt är de som litar mest på företagets högsta ledning mer motiverade (63% mer) än de som nästan inte känner något förtroende alls.

Men för de flesta organisationer finns mycket kvar att göra på det här området: knappt hälften av de svarande, 51 procent, uppger att de litar på den högsta ledningen (i Sverige 37%). Fler litar på sin närmaste chef än på ledningen. 58 procent av de globala respondenterna säger att de litar på sin närmaste chef och kan tala öppet med denne, jämfört med 54 procent i

Sverige. På den positiva sidan ser vi att förtroendet för företagsledningen är betydligt högre i branscher som agerar snabbt för att införa AI i arbetet, som teknik- och banksektorn.

Bryter vi ner dessa siffror ser vi att män generellt sett är mer nöjda med både sina närmaste chefer och ledningsgruppen än kvinnor, och att äldre medarbetare är mer tillfredsställda än yngre generationer. Noteras bör även att danskar och norrmän är mer nöjda med ledarskapet än det globala snittet, medan Sverige, som vi har sett, ligger långt under.

I vilken utsträckning håller du med/håller inte med om följande påståenden om din närmaste chef och företagsledningen?

Sverige

Jag litar på min närmaste chef



Jag litar på företagsledningen



Globalt

Jag litar på min närmaste chef

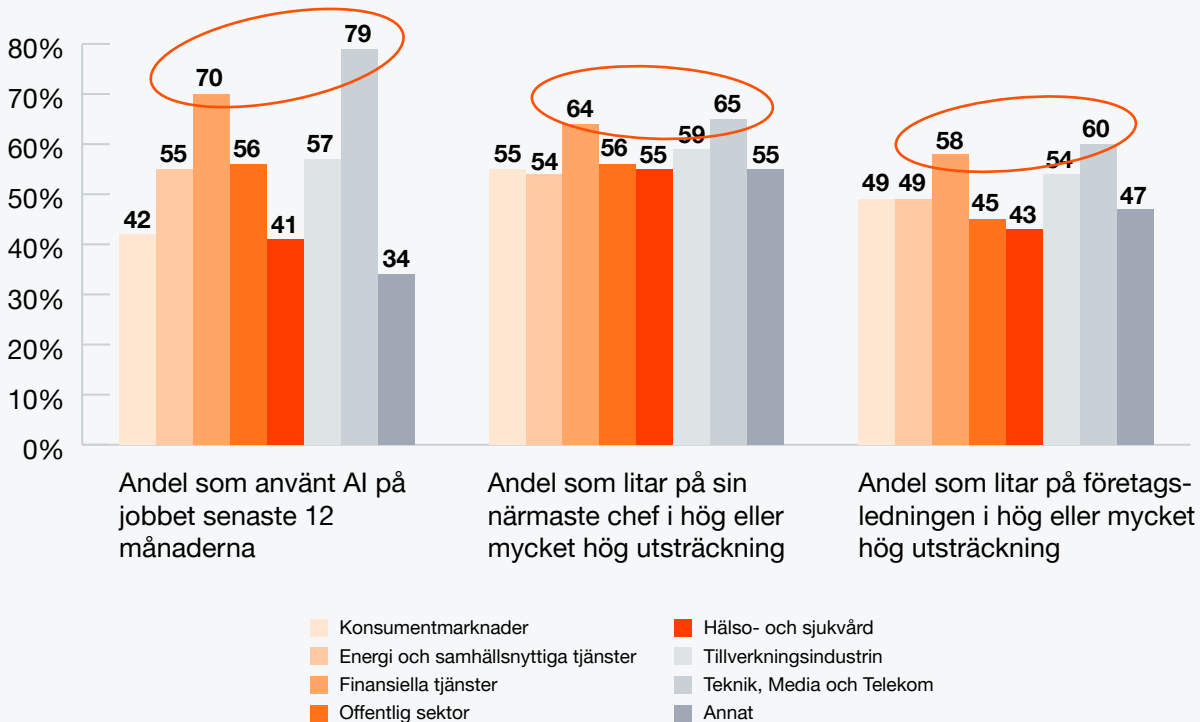


Jag litar på företagsledningen



■ Instämmer inte alls
 ■ Instämmer inte
 ■ Instämmer delvis inte
 ■ Varken håller med eller håller inte med
 ■ Håller delvis med
 ■ Håller med *eller* håller helt med
 ■ Vet inte

Införande av AI och tillit till närmaste chef





Pålitlighet skapar tillit

Medarbetarna behöver se att ledarna gör det de säger att de ska göra, men verkligheten ser ofta annorlunda ut. Endast 55 procent av de globala respondenterna säger att detta stämmer för deras närmaste chef idag, och bara 50 procent menar att det gäller för den högsta ledningen (48% respektive 37% i Sverige).

Ytterligare en aspekt av tillit är möjligheten till hemarbete. Färre svenskar uppger att de har möjlighet att jobba hemifrån än det globala snittet (40% i Sverige, 44% globalt). Vi har under det senaste året sett hur fler företag har börjat kalla tillbaka sina anställda till kontoren. Detta är en svår balansgång, då det minskar känslan av tillit till chefer och ledning, men samtidigt kan det gynna den personliga utvecklingen och det organisatoriska lärandet.

Det finns också förbättringspotential när det gäller två andra faktorer: ledarnas omsorg om medarbetarnas välbefinnande, och medarbetarnas känsla av att kunna tala uppriktigt med sina chefer. Hälften av de svenska respondenterna (51%), håller med om att deras närmaste chef bryr sig om deras välmående. Vi noterar dock även att 17 procent, alltså nästan en av fem, inte håller med om detta. Yngre medarbetare upplever i högre utsträckning än äldre att det är obekvämt att dela sina tankar med sin närmaste chef, vilket är viktigt att hantera för ledare som arbetar på arbetsplatser med lägre medelålder. I Sverige uppger exempelvis 65 procent av "Baby Boomers" (61-79 år) att de kan tala öppet med sin chef. Motsvarande siffra för Generation Z (16-28 år) är 54 procent.

I det här sammanhanget är det också intressant att anknyta till diskussionen om betydelsen av psykologisk trygghet på arbetsplatsen för att skapa högpresterande team. Våra data visar att svenska medarbetare generellt sett är mer ängsliga på jobbet än det globala snittet. Man är hjälpsam, men tenderar att inte vilja dela med sig av misstag och sina innersta åsikter. Män i Sverige är mindre rädda för att testa nya arbetsätt eller diskutera obekväma åsikter än kvinnor.

Även om vi i Sverige, jämfört med många andra länder, historiskt sett har haft relativt platta organisationer, har vi samtidigt en kultur och ett arbetsliv där många medarbetares agerande styrs av en rädsla att göra fel. Detta gör oss mindre benägna att ta risker.

Vid införande av nya arbetsätt och ny teknologi kan detta till exempel leda till att man väljer att inte testa något nytt, utan har en mer avvaktande inställning. Vi vill gärna se hur andra agerar innan vi själva tar det första steget. Detta är något som ledarskapet behöver motverka om Sverige ska fortsätta vara en ledande innovationsnation.



I Sverige har vi en tradition av relativt platta organisationer samtidigt som vi har en arbetskultur där många medarbetare känner en rädsla för att göra fel. Detta gör oss mindre benägna att ta risker och pröva nya saker. Om Sverige ska fortsätta vara en ledande innovationsnation behöver våra ledare motverka den här tendensen och stimulera nytänkande och innovation.

Jessica Carragher Wallner
Ansvarig Workforce, PwC Sverige



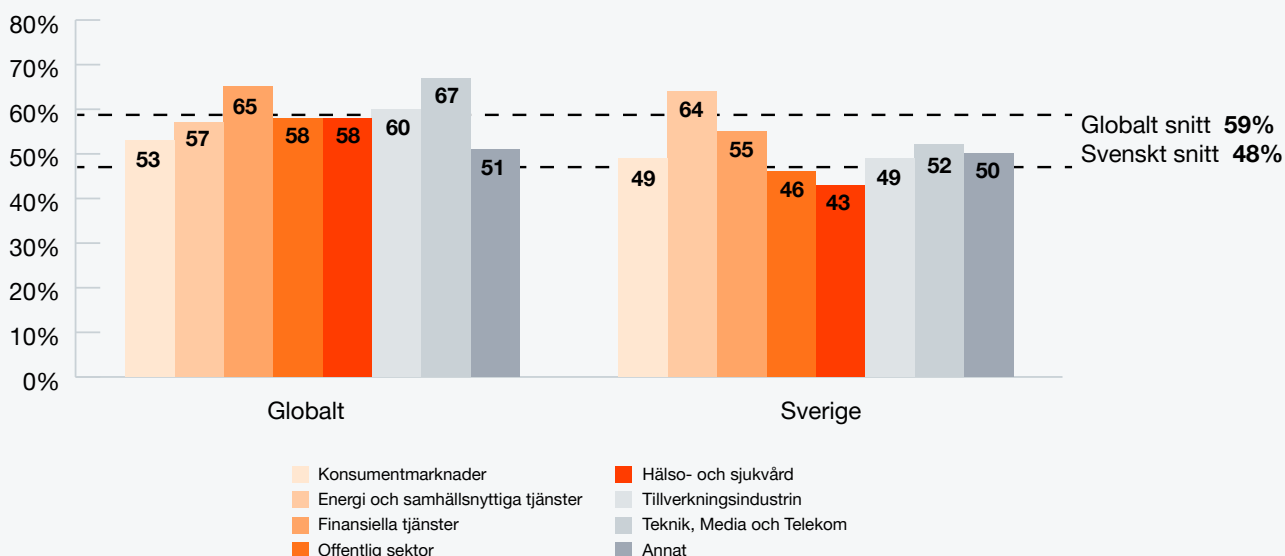
Värdet av kompetensutveckling

Svaren på våra enkätfrågor visar att medarbetare som tror att alla deras färdigheter kommer att vara relevanta om tre år, nästan är dubbelt så motiverade som de som inte tror det. Dessutom är de som känner att de får stöd i att utveckla sina färdigheter 73 procent mer motiverade än de som känner minst stöd. Det innebär att tillgången till kompetensutveckling har en stark koppling till motivation.

Trots det ser vi att arbetsgivarnas satsningar på kompetensutveckling är ojämnt fördelade. Tekniksektorn leder den här utvecklingen: 71 procent av teknikmedarbetarna har lärt sig nya färdigheter på jobbet som främjar deras karriär under det senaste året, jämfört med 56 procent i arbetskraften som helhet.

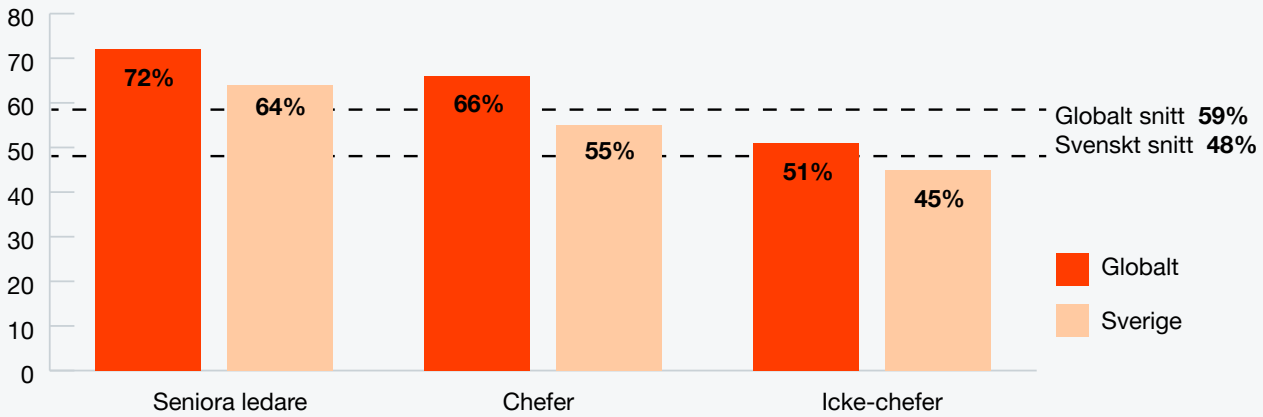
Jag har tillgång till de utbildningsresurser som jag behöver på mitt jobb

Andel medarbetare som håller med i hög eller mycket hög grad



Jag har tillgång till de utbildningsresurser som jag behöver på mitt jobb

Andel medarbetare som håller med i hög eller mycket hög grad



I det globala urvalet ser vi att en större andel av de högre cheferna känner att de har tillgång till de resurser de behöver för lärande och utveckling, än de som inte är chefer. Trenden är densamma i Sverige (se grafen).

Det finns således fortfarande mycket att göra för att bättre hantera arbetstagarnas frustration över för lite kompetensutveckling eller att de har för få möjligheter att visa sina färdigheter. AI:s framväxt gör detta ännu mer akut: ledare bör tydligt ange vilka färdigheter som är viktigast framöver, koppla dessa till affärsstrategin och skapa synliga, rättvisa vägar för kompetensutveckling.

Det räcker emellertid inte att bara erbjuda sådana utvecklingsvägar – utan möjligheter att testa och använda nya färdigheter på jobbet riskerar mycket av värdet av dessa kunskaper att gå förlorat.

Att skapa en arbetsmiljö som uppmuntrar innovation

Motivationen frodas där medarbetarna känner sig trygga och finner mening i sitt arbete. Dessa kulturella faktorer är lika viktiga som teknik eller färdigheter för att upprätthålla goda prestationer och skapa innovationer – det gäller särskilt i en omgivande miljö som präglas av osäkerhet och snabb förändring.

Överlag är svenska medarbetare mer motiverade och tycker mer om sina arbeten än det globala snittet. Hela 72 procent av de svenska respondenterna ser fram emot att gå till jobbet minst en gång per vecka jämfört med 64 procent globalt. Vi ser också att medarbetarna i Sverige är mer benägna att gå utöver det som förväntas av dem i deras roll, men även att de är mer stolta över det arbete de gör.

Motivation på jobbet

Sverige

Jag ser fram emot att gå till jobbet



Jag är villig att gå utöver det som förväntas i min roll



Jag är stolt över arbetet jag gör



Globalt

Jag ser fram emot att gå till jobbet



Jag är villig att gå utöver det som förväntas i min roll



Jag är stolt över arbetet jag gör



■ Aldrig
 ■ Nästan aldrig (några få gånger per år eller mindre)
 ■ Sällan (en gång per månad eller mindre)
 ■ Ibland (några gånger i månaden)
 ■ Minst en gång i veckan

För att förnya sina företag när AI-tekniken sprids och sätten att skapa värde förändras, behöver chefer och ledare säkerställa att teamen känner sig trygga med att experimentera, säga vad de tycker och lära sig av sina misstag.

Globalt sett är de medarbetare som känner störst psykologisk trygghet 72 procent mer motiverade än de som har en låg nivå av psykologisk trygghet. Men att arbeta i en trygg och tillåtande miljö är långt ifrån normen på dagens arbetsplatser. Endast 56 procent tycker att det känns säkert att prova nya arbetssätt (53% i Sverige) och 54 procent säger att teamet ser misslyckanden som en möjlighet att lära och förbättra (47% i Sverige).

Skillnader mellan olika sektorer visar på olika sätt att arbeta med innovation och olika benägenhet att ta risker. Medarbetare i tekniksektorn rapporterar högre grad av trygghet att prova nytt, medan anställda inom transport och logistik ligger lägre. I alla branscher rapporterar icke-chefer lägre psykologisk trygghet än chefer.

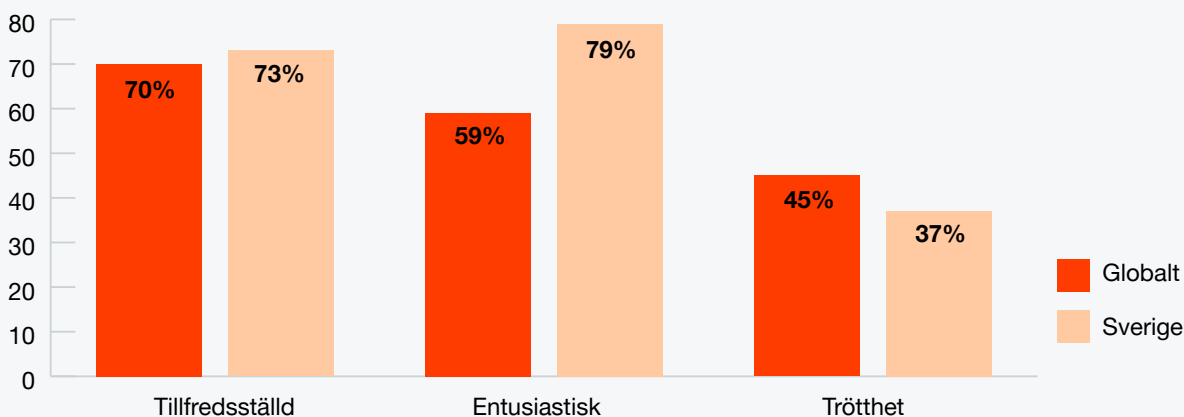


Dessa resultat återspeglas i vår forskning om meningsfullhet på jobbet. Anställda som känner en hög grad av meningsfullhet på jobbet är nästan dubbelt så motiverade (+91% enligt vårt motivationsindex) som de som tycker att deras arbete inte känns meningsfullt. Ändå uppger bara ungefär hälften av alla respondenter att de har hittat ett arbete som känns meningsfullt. Chefer är samtidigt mycket mer benägna att rapportera att de tycker att jobbet är meningsfullt än icke-chefer.

Intressant att notera är även att kvinnor oftare finner sitt jobb meningsfullt än män, samt att medarbetare inom offentlig sektor också tycker att deras jobb är meningsfullt i högre utsträckning än medarbetare i privat sektor. Medarbetare i våra nordiska grannländer känner mer meningsfullhet på jobbet än vad vi gör i Sverige. Både Danmark och Norge har högre resultat inom det här området.

Hur ofta känner du följande känslor på jobbet?

Andel medarbetare som känner dessa känslor minst en gång i veckan



Vi ser samtidigt att medarbetare med större känslor av utmattning, tristess och ilska samt av att vara överväldigade, är bland de minst motiverade. Detta väcker viktiga frågor om hur ledare kan undanröja orsaker till ”organisatorisk friktion” som tär på medarbetarnas energi och engagemang.

Trygghet och lön grundläggande för motivation

Trygghet, inklusive anställnings- och ekonomisk trygghet, är avgörande för medarbetarnas motivation. Vårt motivationsindex visar, inte helt oväntat, att de medarbetare som inte fått löneökning är betydligt mindre benägna att känna sig nöjda, inspirerade eller entusiastiska på jobbet. De som är mycket optimistiska om framtiden för sin egen roll är dubbelt så motiverade som de som inte är optimistiska. På samma sätt är de med hög tilltro till sin anställningstrygghet 51 procent mer motiverade än de som saknar tilltro.



Generation Z upplever sina anställningar som något otryggare än äldre generationer.

Nordiska medarbetare upplever generellt sett en högre anställningstrygghet än vad man gör globalt. 66 procent av svenskarna och danskarna uppger att de är mycket säkra på att få behålla sitt jobb de kommande 12 månaderna (globalt snitt 62%). Jämfört med Norge är denna siffra dock låg – där är hela 74 procent av medarbetarna säkra på att få behålla sin anställning det kommande året.

Tittar vi närmare på specifika grupper i Sverige ser vi att män är mer säkra på att få behålla sina jobb än kvinnor, och att medarbetare som är offentligt anställda känner större anställningstrygghet än medarbetare i privat sektor. Generation Z (16-28 år) upplever sina anställningar som något otryggare än äldre generationer.

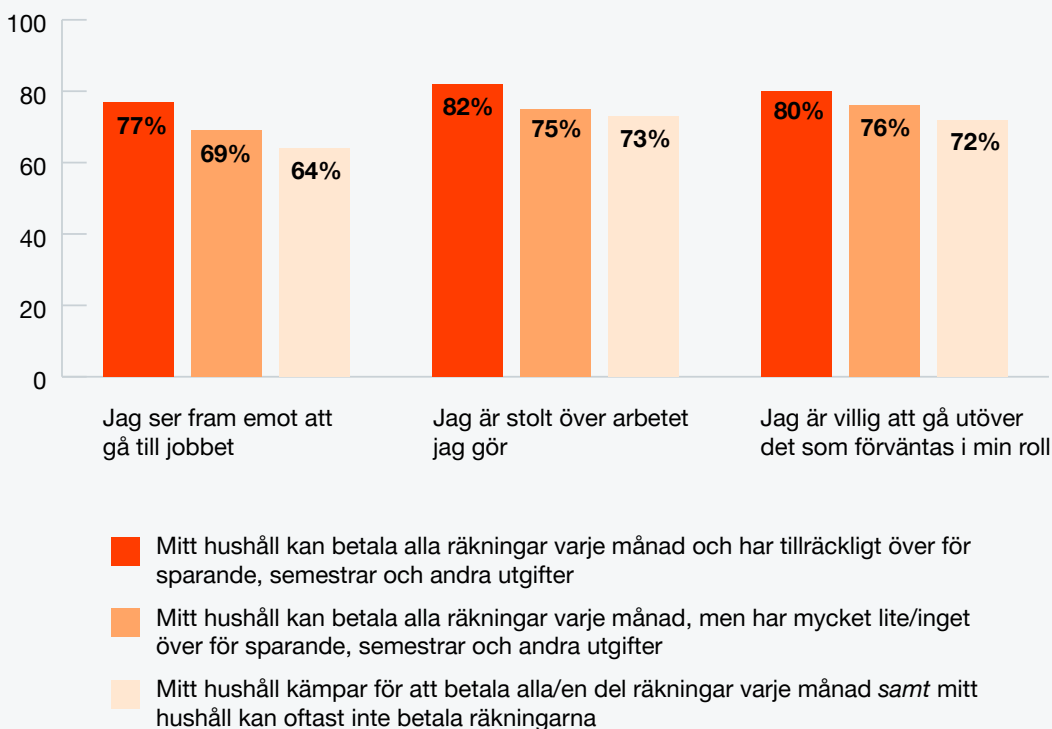
Ekonomisk trygghet ger ökad motivation och tillit

Totalt sett upplever 56 procent av den globala arbetskraften ekonomisk press i någon form – upp från 52 procent året innan. Av dessa uppger 14 procent att de inte kan eller har svårt att betala sina räkningar varje månad. Ytterligare 42 procent säger att de klarar av att betala räkningarna, men har lite eller inget kvar till sparande. Motsvarande siffror för svenska medarbetare är 13 respektive 43 procent, vilket är i paritet med föregående års undersökning.

Bryter vi ner dessa siffror på olika grupper i Sverige ser vi att färre män än kvinnor uppger att de är ekonomiskt utsatta (52% respektive 60%). Millennials (29-44 år) och Gene-

ration X (45-60 år) har en svårare ekonomisk situation än både yngre och äldre generationer, vilket troligtvis beror på att de i högre utsträckning försörjer hemmaboende barn och har högre levnads- och boendekostnader.

Den grupp medarbetare som känner sig mest motiverad och har högst tillit till sina chefer är de som upplever att de inte bara kan betala sina räkningar varje månad, utan också har möjlighet att spara undan pengar, medan de som upplever större ekonomiska svårigheter känner mindre tillit och är mindre motiverade och uppriktiga.

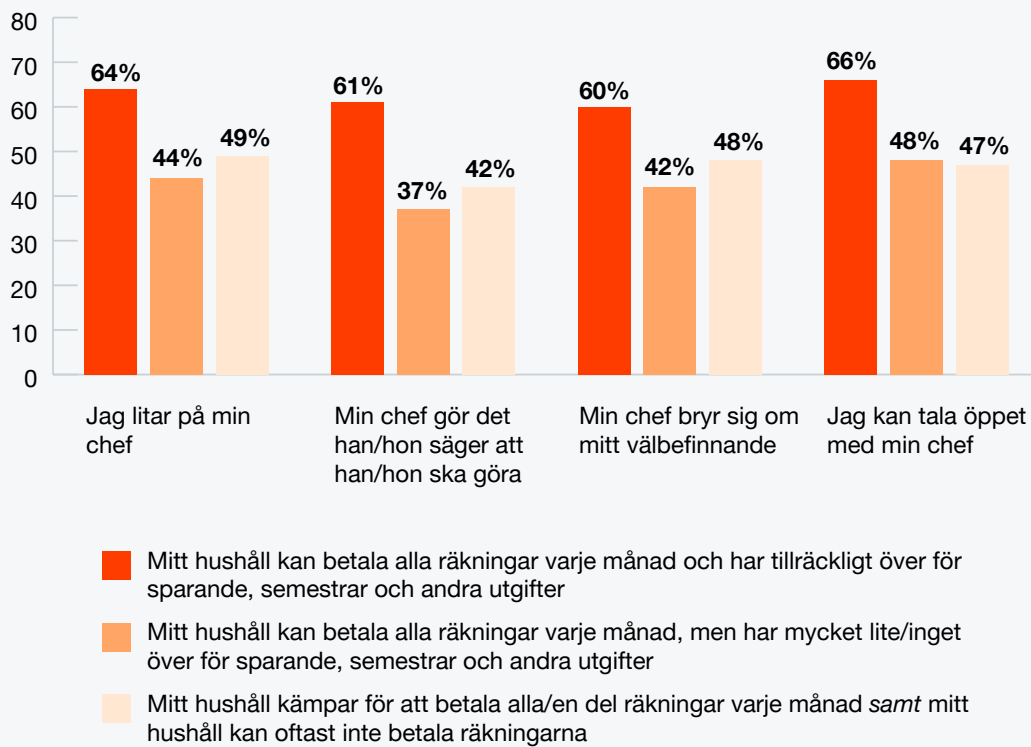


Lönen har stor inverkan på motivationen

Globalt sett svarar färre än hälften, 43 procent, att de har fått löneförhöjning det senaste året och 17 procent anger att de har fått en befördran. Motsvarande siffror för Sverige är 59 respektive 9 procent. Detta kan förklaras av att vi i Sverige har relativt starka fackförbund och en utbredd tradition

av att ge anställda en årlig löneökning, medan sådana i många andra länder i högre grad hänger ihop med prestation och befördringar.

Att driva upp sin lön är viktigt för svenska medarbetare. 43 procent av svenskarna i studien anger att det är mycket troligt att de kommer be om en löneförhöjning det kommande året



(37% globalt). Ett sätt att få upp lönen är att byta arbetsgivare. Undersökningen visar att 27 procent av svenskarna planerar att byta arbetsgivare både i Sverige och globalt.

EU:s lönetransparensdirektiv ställer nya krav

Senast den 7 juni 2026 ska EU:s lönetransparensdirektiv vara genomfört i svensk lagstiftning. Syftet är att stärka jämställdheten genom ökad insyn i lönesättning och lönenivåer. Arbetstagare får rätt att begära information om sin egen lön i jämförelse med genomsnittliga lönenivåer, uppdelade efter kön, för arbetstagare som utför lika eller likvärdigt arbete. Arbetsgivare ska vidare tillhandahålla lättillgängliga, könsneu-

trala och objektiva kriterier för hur löner sätts och utvecklas, samt lämna uppgift om ingångslön eller lönespann för utannonserade tjänster i samband med rekrytering.

I och med att löner och ersättning är ett område som starkt bidrar till motivationen är det av yttersta vikt att inte bara personalavdelningar utan även chefer och ledare sätter sig in i direktivet och genomför de analyser och åtgärder som krävs innan direktivet träder i kraft och lönedatan blir publik. Om man inte gör sin hemläxa riskerar man en våg av både frustration och låg motivation från de anställda, vilket kan skada verksamheten.

Sex rekommendationer för företagsledare

01

Sätt det ständiga lärandet i centrum

För att alla anställda, både chefer som medarbetare, ska kunna dra nytta av det paradigmskifte som AI innebär, måste de först förstå och acceptera att vi aldrig blir fullärda, och sedan börja fokusera på att bygga upp sin förmåga att lära, avlära och lära om. Kunskapsutveckling blir inte längre ett sidospår, utan en strategisk nödvändighet i det dagliga arbetet. Därför måste framtidens organisationer se till att lärande blir något ständigt pågående, där reflektion och åsikter är en viktig del.

02

Inspirera medarbetarna till att bejaka AI

Du som ledare har ett stort ansvar för att själv sätta dig in i vad AI kan innebära för din organisation och er affärsmodell. Du behöver vara framåtblickande, och beskriva verksamhetens AI-utveckling och hur den hänger ihop med långsiktiga mål och visioner. Här behöver det vara tydligt vilka fördelarna är för medarbetarna och organisationen.

03

Skapa en kultur där misstag accepteras

Fler verksamheter behöver bli mer öppna och tillåtande för misstag, vilket är av central betydelse vid omställningsarbete. Vi måste få bort rädslan för att göra fel, och uppmuntra till modiga beslut. Därför behöver du som ledare föregå med gott exempel, inte enbart genom policydokument utan även i det dagliga arbetet. En sund organisation tillåter och lär sig av misstag och uppmanar även till ifrågasättande som en del i organisationens utveckling.



04

Våga lyfta diskussioner om orosmomenten

Ledare bör eftersträva en öppen kommunikation och involvering av medarbetare i olika frågor, då ledningens öppenhet kan göra mycket för att minska rädslan för det nya och istället skapa förtroende. Prioritera kommunikationen med (inte enbart till) medarbetarna och var lyhörd för deras behov. Detta kan göras genom regelbundna pulsmätningar, där medarbetare får möjlighet att uttrycka hur de känner om sin arbetssituation. På så vis kan man arbeta datadrivet och sätta in insatser där de bäst behövs.

05

Fokusera på mer träffsäker kompetensutveckling och våga välja det osäkra före det säkra

För att AI-implementeringen ska bli framgångsrik behövs rätt struktur för kunskap. Ledningen måste vara förebild och stödja en kultur av nyfikenhet och utforskande, och därmed ge medarbetarna möjlighet att våga upptäcka potentialen i AI. Uppmuntra intraprenörskap i verksamheterna, där medarbetarna får möjlighet att styra sin egen kunskaps- och teknikutveckling.

06

Lär av andra!

Med tanke på resultatet i undersökningen finns det även anledning att se och lära av våra nordiska grannländer och hur organisationer där fokuserar på ledarskap. Det är tydligt att vi behöver en ny syn på ledarskap i Sverige, där ansvarstagande för lärande står i centrum. Dels för att inte riskera vår position som teknik- och innovationsnation, dels för att individerna som utför arbetet ska trivas i sin yrkesroll och motiveras av utveckling och förändring.

Kontakt



Jessica Carragher Wallner

Ansvarig Workforce, Consulting & Strategy, PwC Sverige
jessica.carragher.wallner@pwc.com



Lisa Haglund

Specialist Workforce, Consulting & Strategy, PwC Sverige
lisa.haglund@pwc.com



Motivation möter AI: Nya perspektiv på framtidens arbete

Global Workforce Hopes & Fears 2025

pwc.se/hopes-and-fears

På PwC hjälper vi våra kunder att bygga förtroende och ställa om sin verksamhet för att öka konkurrenskraften. Vi är ledande inom skatt, revision och rådgivning och är en del av ett globalt nätverk med 364 000 medarbetare i 136 länder. Genom att kombinera vår expertis och erfarenhet med den senaste tekniken, hjälper vi våra kunder att bli effektivare, anpassa sig till förändringar och alltid ligga steget före.

PwC Sverige är en självständig och oberoende juridisk enhet med drygt 3 000 medarbetare runt om i landet. Vill du veta mer om PwC? Besök oss på pwc.se eller LinkedIn.