



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Employer Branding i byggindustrin

En studie av tre svenska företag ur ett
genusperspektiv

Examensarbete för kandidat inom huvudområdet arbetsvetenskap

Sofia Vikman
Handledare: Mattias Bengtsson
Maj, 2013

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2013
Handledare: Mattias Bengtsson
Examinator: Kristina Lovén Seldén

Byggbranschen är en av de mest könssegregerade branscherna på den svenska arbetsmarknaden, vilket innebär att män och kvinnor återfinns inom olika yrkesgrupper och därmed har olika möjligheter och villkor. Prognoser beräknar demografiska förändringar de närmsta femtio åren och ett krympande arbetskraftutbud av individer i arbetsför ålder. Därmed blir det allt viktigare för arbetsgivare att utforma hållbara HR-strategier och en strategi som kan hjälpa dem i den hårda konkurrensen kring en krympande arbetskraft är Employer Branding. Begreppet myntades 1996 av Tim Ambler och Simon Barrow och grundtanken är att marknadsföra företaget som den bästa arbetsplatsen att arbeta på, både mot anställda och arbetssökande.

Syftet med uppsatsen är att analysera hur tre företag inom byggindustrin använder sig av Employer Branding, samt hur strategin används för att anställa kvinnor. Genom min studie vill jag också synliggöra den horisontella könssegregering som finns i byggindustrin. Studien grundar sig i tre kvalitativa, semistrukturerade intervjuer (För intervjuguide se bilaga 1.) med personer som arbetar med Employer Branding på några av Sveriges största byggföretag. Intervjuerna transkriberades och delades sedan upp efter teman där de kopplades till tidigare forskning och teoretiska begrepp.

Studien fann att de tre företagen har ett enormt studentfokus genom sina Employer Branding-strategier och anställer främst kvinnor med högskole- och universitetsutbildning. Unga flickor väljer i tidig ålder bort gymnasieutbildningar inom bygg och de som väljer byggbranschen nischer sig först under sina högre studier.

Slutsatsen är att Employer Branding idag är en strategi som av byggföretagen användes för tjänstemän och yrkesarbetare med specialistkompetens och högre eftergymnasial utbildning. Branschen behöver anställda fler kvinnor, dels av jämställdhetsskäl, för att män och kvinnor skall ha lika möjligheter på arbetsmarknaden, att fritt kunna välja yrke efter intressen och begåvning. Dels visar också forskningen tydligt att könsbalanserade organisationer är mer lönsamma då rätt kompetens hamnar på rätt plats.

Nyckelord: Employer Branding, Arbetsgivarvarumärke, Byggindustrin, Könssegregering, Genus, Sverige

Tack!

Först vill jag rikta ett stort tack till mina informanter som ställt upp och delat med sig av erfarenheter och åsikter kring Employer Branding. Jag har fått en otroligt inblick i en bransch som tidigare varit helt främmande för mig.

Jag vill också tacka min handledare Mattias Bengtsson för ovärderlig feedback och vägledningen under uppsatsens gång!

Sofia Vikman
Maj, 2013

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Syfte och frågeställningar	7
1.1.1 Avgränsning	7
1.2 Bakgrund	8
1.2.1 Kvinnor i byggindustrin	8
2. Teori och tidigare forskning	10
2.1 Begrepp	10
2.1.1 Employer Branding	10
2.1.2 Genus	11
2.1.3 Horisontell Könnssegregering	13
2.2 Tidigare forskning	14
2.2.1 Employer Branding	14
2.2.1.1 Employer Branding i praktiken	15
2.2.1.2 Segmenteringsstrategier	17
2.2.2 Tidigare forskning kring kvinnor i byggbranschen	19
2.2.2.2 Horisontellt könnssegregerade utbildningar	21
3. Metod	23
3.1 Val av metod	23
3.2 Urval	23
3.3 Tillvägagångssätt	24
3.4 Bearbetning av data	25
3.5 Validitet och reliabilitet	25
3.6 Etiska reflektioner	27
4. Resultat	27
4.1 Employer branding i organisationerna	27

4.1.1 Förmåner	29
4.2 Studentfokus	30
4.3 Rekrytering av kvinnor	32
4.4 Resultatet i relation till Moroko och D. Uncles modell	34
5. Avslutande diskussion	35
Referenser	39
Bilaga 1, intervjuguide	41

1. Inledning

Detta är en studie av svensk byggindustri ur ett genusperspektiv. Det finns ett behov av att studera just byggindustrin kopplat till genus och Employer Branding då få studier berör detta ämnesområde. Sverige är ett av de mest jämställda länderna i världen (UNDP 2011) men inom vissa branscher på arbetsmarknaden finns en extrem horisontell könssegregering (SCB 2012). Uppdelningar på den svenska arbetsmarknaden är ett resultat av isärhållandet av könen. Genom historien har stereotyper av män och kvinnor reproducerats, ideal som lever kvar än idag (Hirdman 2001). Den horisontella segregeringen medför inte bara att män och kvinnor återfinns inom skilda yrkeskategorier utan den medför också att arbetsuppgifter, arbetsvillkor, lön och förmåner skiljer sig åt (SOU 2004:43, s.22 a). År 2001 var två av de mest kvinnodominerade yrkena kontorssekreterare med 94% kvinnor samt barnmorska och sjuksköterska med 93% kvinnor. De två mest mansdominerade yrkena samma år var byggnads- och anläggningsarbetare med 99 % män samt maskin- och motorreparatör med 98% män (SOU 2004:43, s.43 a).

Ur jämställdhetssynpunkt är det viktigt att studera könssegregation, vidare finns det också en rad samhällsekonomiska skäl, såsom lyfts fram i den statliga utredning ”Den könsuppdelade arbetsmarknaden” från år 2004: ”En könssegregerad arbetsmarknad tenderar nämligen att försvåra matchningen på arbetsmarknaden och därmed att försämra den samhällsekonomiska effektiviteten och drivkrafterna för ekonomisk tillväxt.” (SOU 2004:43 s.21-22 a). De nuvarande sociala strukturerna hindrar rätt person att arbeta på rätt plats vilket påverkar individers val av utbildning och på så sätt arbetsgivarna (SOU 2004:43 s.21-22 a).

En av de mest könssegregerade branscherna på arbetsmarknaden är byggindustrin, där det typiskt manliga yrket byggnads- och anläggningsarbetare återfinns. De senaste 20 åren har andelen kvinnor inom industrin legat stabilt på runt 8 % och trots forskning och rapporter som påvisar könssegregeringen har ingen förändring skett (Sveriges byggindustrier 2010). I en statlig utredning från år 2002 problematiseras den ”extremt ojämna könsfördelningen” inom sektorn (SOU 2002:115, s.20). Samtidigt står den svenska arbetsmarknaden inför en kommande demografisk förändring de närmaste årtiondena där antalet arbetssökande förväntas minska. Prognoser beräknar att antalet invånare i Sverige kommer öka med 1,5 miljoner till år 2060 och samtidigt kommer andelen personer i arbetskraften 20-64 år att minska (SCB 2010). Därmed blir det allt viktigare för arbetsgivare att utforma hållbara HR-strategier i den hårda konkurrensen kring ett krympande

arbetskraftsutbud. En strategi som kan hjälpa företagen i den hårda konkurrensen kring arbetskraft är Employer Branding där grundtanken är att marknadsföra företaget som den bästa arbetsplatsen att arbeta på. Ett starkt employer brand, (härefter benämnt arbetsgivarvarumärke), kan attrahera arbetssökande och hjälpa anställda att identifiera sig med företaget. Strategin kan också användas för att attrahera en specifik grupp av arbetssökande och hjälpa företaget att utmärka sig i relation till andra aktörer inom branschen. (Wilden 2010). På detta sätt kan Employer Branding vara en bra strategi för att locka fler kvinnor till byggindustrin.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att analysera hur tre företag inom byggindustrin använder sig av Employer Branding, samt hur strategin används för att attrahera och anställa kvinnor. Fokus kommer att ligga på informanternas egna uppfattningar av hur Employer Branding används på respektive företag. Genom min studie vill jag också problematisera och synliggöra den horisontella könssegregering som finns i byggindustrin.

- ▶ Hur använder sig tre företag inom byggindustrin av Employer Branding?
- ▶ Vilka verktyg och resurser använder de sig av och varför ha de valt dessa?
- ▶ Hur används Employer Branding för att attrahera och behålla kvinnor i företagen?

1.1.1 Avgränsning

I min studie har jag valt att avgränsa mig till tre huvudområden: Employer Branding, Genus och Horisontell könssegregering. En stor del av den forskning som gjorts kring kvinnor i byggindustrin tar upp ämnet arbetsmiljö, framför allt Olofsson (2000) belyser detta. Det är i allra högsta grad en viktig faktor i diskussionen kring könssegregering i byggbranschen. Jag kommer att ta upp avgränsningens betydelse för studien i min slutdiskussion och jag är fullt medveten om att detta område finns men är inget som jag har möjlighet att studera närmare. Likaså har jag försökt avgränsa områdena kring Employer Branding och genusforskningen och valt studier som kan appliceras på mitt forskningsområde. Jag också valt att fokusera på den horisontella könssegregeringen och kommer inte studera den vertikala men jag är medveten om att den hänger ihop med den horisontella.

1.2 Bakgrund

Byggindustrin i Sverige, även kallad samhällsbyggnadssektorn, består av en mängd aktörer från giganterna med tiotusentals anställda (Sveriges byggindustrier 2011) till lokala byggnadsfirmor med ett fåtal anställda. År 2010 omsatte industrin 266 miljarder kronor och sysselsatte 305 000 personer (Sveriges byggindustrier 2011). I jämförelse med andra sektorer är utbildningsnivån inom byggindustrin relativt låg, år 2003 hade enbart 10 % av de förvärvsarbetande eftergymnasial utbildning (Sveriges byggindustrier 2010). Småföretagen dominerar inom industrin och år 2010 hade 88 % av företagen högst 4 anställda och enbart 25 företag hade mer än 500 anställda. Samma år var fördelningen av de yrkesverksamma: 21 % egenföretagare, 20 % tjänstemän och 59 % yrkesarbetare (Sveriges byggindustrier 2011). I förhållande till andra yrkesgrupper utmärker sig byggindustrin som en av de mest könssegregerade med männen som en majoritet av de förvärvsarbetande. En stor yrkesgrupp som är lika könssegregerad som byggindustrin är lastbils- och långtradarförare som år 2011 bestod av 95 % män, också ett typiskt manligt yrke enligt traditionella könsnormer. Vidare finns det även ett antal yrkesgrupper som är könssegregerade åt motsatt håll inom vård- och omsorgssektorn. Undersköterskor och sjukvårdsbiträden, förskollärare och fritidspedagoger är bland de största yrkesgrupperna i Sverige som domineras av kvinnor medan de som var mest jämställda år 2011 var läkare, kockar och kokerskor samt universitets- och högskolelärare (SCB 2011). Inom respektive yrkesgrupp kan fördelningen av män och kvinnor se olika ut hierarkiskt men rent statistiskt är det jämställda yrkesgrupper.

1.2.1 Kvinnor i byggindustrin

År 2010 arbetade 300 000 personer inom byggindustrin och 24 000 av dessa var kvinnor (Sveriges byggindustrier 2010). Spridningen av kvinnor inom branschen följer de mönster av horisontell segregering som finns på arbetsmarknaden i sin helhet. De vanligaste chefpositionerna för kvinnor samma år var inom områdena personal, ekonomi och administration (SCB 2011).

Jag har valt ut en grupp anställda i åldern 16-64 år som arbetar med yrken som återfinns i byggindustrin som i tabell 1 illustrerar den horisontella könssegregeringen. Tabellen är sorterad i kolumn efter yrkesgrupp och i rader efter antal anställda inom varje yrkesgrupp samt hur andelen män och kvinnor ser ut i procent inom grupperna. I rader finns också medelåldern för varje yrkeskategori representerad. Jag har placerat dem i fallande ordning i tabellen och överst finns de tre yrken som är mest horisontellt könssegregerade; betongarbetare, murare m.fl. samt anläggningsarbetare med hela 98 % män. De tre yrkesgrupperna representerar drygt 36 000

yrkesarbetare och 712 av dessa är kvinnor. Kvinnorna inom de här yrkesgrupperna har en något lägre medelålder än männen och yrkena i sig kräver inte högskoleutbildning. Inom de yrken i tabellen som kräver specialistkompetens genom en längre högskoleutbildning är det fler kvinnor som arbetar i jämförelse med övriga.

Tabell 1. Anställda år 2011 med ”byggyrken” (16-64 år) yrkesgrupp, kön och medelålder

Yrkesgrupp 1*	Samtliga	Kvinnor		Män	
		Andel (%)	Medelålder	Andel (%)	Medelålder
Betongarbetare	9200	2	35	98	41
Murare m.fl.	11000	2	28	98	34
Anläggningsarbetare	15900	2	35	98	42
Chefer, med byggföretag	5800	3	47	97	47
Maskinoperatörer, sten-, cement- och betongvaror	2200	4	40	96	40
Grovarbetare inom bygg och anläggning	4600	4	33	96	34
Driftchefer inom byggverksamhet	5000	7	41	93	47
Elingenjörer och eltekniker	11400	10	41	90	45
Byggnadsingenjörer och byggnadstekniker	24800	14	36	86	43
Civilingenjörer m.fl., bygg och anläggning	11400	23	38	77	44
Arkitekter och stadsplanerare	7200	52	41	48	45

*SSYK4 enligt Standard för svensk yrkesklassificering 1996 (SSYK96)

Källa: SCB 2011 s16-22

Det mest jämställda yrkesgruppen där kvinnor är överrepresenterade är arkitekter och stadsplanerare, ett yrke som kräver högskoleutbildning där hela 52 % är kvinnor inom yrkesgruppen. Kvinnornas medelålder är lägre än männens inom samtliga yrkesgrupper förutom chefer med byggföretag, där medelåldern är 47 år för både män och kvinnor (SCB 2011) Den könssegregering som finns inom byggindustrin samt fördelningen av män och kvinnor på olika positioner inom industrin finns också inom andra yrken på arbetsmarknaden. Inom byggindustrin finns det ett fåtal kvinnor inom de yrkesgrupper som arbetar i byggen och produktion, den s.k. operativa verksamheten. Majoriteten kvinnor är tjänstemän, administrativa assistenter, chefer inom personal- och ekonomi eller annan högutbildad personal med specialistkompetens som arkitekt eller civilingenjör (SCB 2011).

Sammanfattningsvis så arbetar de kvinnor som finns inom byggindustrin mestadels på tjänstemannanivå med administrativa stödfunktioner. De få kvinnor som arbetar ute på byggena har

specialistkompetens genom högskole- och universitetsutbildning och en minoritet arbetar med de yrken som inte kräver samma kompetens.

2. Teori och tidigare forskning

Jag kommer först att beskriva de teoretiska begrepp som används i min studie; Employer Branding, Genus samt Horisontell könssegregering. Därefter kommer jag att beskriva tidigare forskning där jag jämför och diskuterar centrala studier som gjorts på detta område. Genusbegreppet har jag valt eftersom byggindustrin är en av de mest könssegregerade industrierna och jag vill synliggöra och studera varför det har blivit så. Genom att jämföra den forskning som gjorts tidigare med samtida studier kommer jag att jämföra hur utvecklingen inom forskningen sett ut. Byggbranschen är i ett behov av att anställa kvinnor, dels för att säkerställa att kompetensen finns i framtiden men också för att minska könssegregationen. De behöver minska könssegregationen och anställa mer kvinnor av både jämställdhetsprincipen och rent ekonomiska skäl (SOU 2004:43). Employer Branding är en strategi som de stora företagen använder sig av för att säkerställa sitt framtida behov av arbetskraft.

2.1 Begrepp

I denna del kommer jag att tydliggöra och definiera de huvudbegrepp som jag använder mig av i min studie. Jag kommer att förklara följande begrepp: Employer Branding, Genus samt Könssegregering. Vidare kommer jag att relatera begreppen till tidigare forskning.

2.1.1 Employer Branding

Strategin Employer Branding har funnits i snart 20 år men har först under de senare åren blivit populär inom personalvetenskapen. Begreppet myntades år 1996 av Tim Ambler och Simon Barrow genom en studie av en rad stora företag och syftet var att sammanföra personalvetenskapen med marknadsföring och på så vis skapa en ny strategi. Resultatet av deras studie visade att företag har mycket att vinna på att renodla sitt arbetsgivarvarumärke (Ambler 1996). Traditionella strategier inom personalvetenskapen handlar i princip enbart om det interna arbetet mot de anställda. Likheterna med Employer Branding är att strategierna implementeras i hela organisationen och sammankopplas med affärsplanen (Morell 2012). Det som skiljer Employer Branding åt från andra strategier är kopplingen till marknadsföring och samt det fokus som finns både internt mot arbetstagare samt externt mot arbetssökande. Vidare är Employer Branding relativt nytt och

utforskat för många företag och termen arbetsgivarvarumärke, att marknadsföra företaget främst mot arbetssökande och inte dess kunder, är också något som är utmärkande för strategin.

Employer Branding grundar sig i tankar om att marknadsföra arbetsgivare som den mest attraktiva arbetsplatsen och genom arbetsgivarvarumärket nås både arbetstagare och arbetssökande (Ambler 1996). Humankapitalet är en värdefull tillgång för företaget och dess agerande påverkar både de anställdas och framtida rekryters bild av arbetsgivaren. Ett företag som har ett okänt varumärke kan få svårigheter att rekrytera högutbildade och attraktiva anställda. Vidare kan arbetssökande få negativa associationer till ett företag som har produkter som är oattraktiva eller har ett dåligt rykte. Strategin kan också användas för att attrahera en viss typ av yrkesgrupp och hjälpa företaget att stå emot konkurrens och utmärka sig inom sin bransch. I motsats till andra HR-strategier fokuserar Employer Branding inte på företagets kunder utan på de anställda och de arbetssökande (Wilden 2010). Vidare skall strategin ses som ett långsiktigt och ständigt pågående projekt som implementeras i företagets samtliga delar och inte en modefluga som endast små delar av organisationen arbetar med (Barrow 2005).

2.1.2 Genus

I min studie har jag valt att använda mig av Yvonne Hirdmans (2001) teorier om genus och genusskillnader. Begreppet kön används traditionellt inom genusforskningen för att benämna det socialt konstruerade könet. Det åsyftar inte män och kvinnors biologiska kön utan normer i samhället, om vad som är typiskt manligt och kvinnligt där ”kön betraktas som en social och kulturell konstruktion”(Holgersson 2001:40) Maktbalansen och relationer mellan män och kvinnor benämns ofta som könsroller och maktbalansen mellan dem för könsordning. Men Hirdman tar avstånd från ordet ”kön” för hon menar att det är ett upptaget ord som är laddat och fullt med värderingar och betydelser. I sin forskning vill Hirdman ha distans från ordet ”kön” för hon menar på att det är ett vågspel att använda ordet i forskningssammanhang med risk att ordet ”cementerar ”könets” gammalmodiga betydelse och därmed de facto underordningen.” (Hirdman 2001:15) Genom begreppet genus skapas en distans som medför att det inte lämnar ”utrymme för tvetydigheter.” (Hirdman 2001) Begreppet genus härstammar från latinets ”gen-ere” som betyder: slag, sort, släkte eller kön. Fram till 1980-talet användes begreppet endast inom språkläran men Hirdman beskriver hur kvinnoforskare stal ordet från lingvistik. Hon menar att man behöver använda ordet ”Genus” för att kunna diskutera hur man talar om kön (Hirdman 2001).

Hirdman använder sig framför allt av två centrala begrepp: *isärhållandet* samt *genuskontraktet*. Enligt Hirdman har isärhållandet av män och kvinnor alltid funnits i olika skepnader - i sin bok renodlar hon stereotyperna för att påvisa detta. Genom olika formler illustrerar hon hur män och kvinnors ständigt jämförts. Under antiken gällde A- och icke A, antingen var människan en Man eller ingenting alls, begreppet kvinna fanns inte då. Redan här blev mannen normen, urtypen och är människan som gud skapade. Genom historien växte synen på kvinnan fram som en sämre version av mannen vilket Hirdman beskriver med formeln A-a, mannen som idealmänniskan och kvinnan som a, en sämre och mindre utvecklad versionen av mannen. En tredje version, A-B, uppkom under 1800-talet, och Darwinismen då män och kvinnor kontrasterades som om de vore två arter, kroppar vägdes, mättes och jämfördes (Hirdman 2009). Hirdman (2009) påvisar att det fortfarande idag finns normer som härstammar från den tidigare nämnda synen på män och kvinnor. ”Som kvinna i det tidiga 2000-talet framställs vi således som ett slags aB eller Ba. Alltjämt felas oss något: syreupptagnings- eller spatial förmåga och testosteron, samtidigt som vi som typiska B, dvs, den fundamentalt andra, moderssorten, sexualdjuret, tämjs av överflöd av vårt specifika kvinnliga hormon östrogenet till passivitet och inåtvändhet” (Hirdman 2009:44) De olika formlerna illustrerar hur isärhållandet varit ett ständigt och pågående tema i historien. Vare sig kvinnan inte fanns, var en sämre version av mannen eller av en annan art, har jämförelsen och isärhållandet alltid funnits där i olika skepnader. Isärhållandet har präglats och reproducerats av respektive tidevarvs författare, forskare och genomsyrat religion, kultur och samhällen.

Det andra centrala begrepp som Hirdman (2009) använder sig av är det stereotypa genuskontraktet som berör normativa värderingar, hur det bör vara mellan könen. Genuskontraktet har sina rötter i de stereotypiska normer som präglat samhällen genom historien. Det präglas också av isärhållandet, hur män och kvinnor bör agera och förväntningar att vara på ett visst sätt. Det hänger ihop med Hirdmans formel A-a, mannen som försörjare och kvinnan, den underlägsna varelsen som föder barn. Det grundar sig i biologiska faktorer och den till synes naturliga ordning som män och kvinnor inrättat sig efter och därmed reproducerat. Hirdman jämför det stereotypa genuskontraktet med Webers idealtyp, hon vill att det teoretiskt skall vara en renodlad modell som kan användas för prata om genus men att också synliggöra vad som sker när kontraktet bryts. Men det är inte ett vanligt kontrakt, då det i många fall inte handlar om frivillighet, två personer som sitter vid ett bord och skriver på ett papper för genuskontraktet kan inte rivas sönder (Hirdman 2009). Genuskontraktet är förknippat med en rad normativa förpliktelser och handlingsmöjligheter som

begränsar både män och kvinnor. Likväl som det antas strida mot den naturliga ordningen med en kvinna som familjeförsörjare är det oacceptabelt att mannen är hemma med barnen. Det stereotypiska genuskontraktet genomsyrar samhället och dess institutioner och är svårt att bryta: ”Ty vad begreppet vill ringa in är det strukturella tvång som *båda* kön tyngs under, som av ett gemensamt ok de inte kan ruska av sig..” (Hirdman 2009:84). Men genom politiska initiativ kan normerna brytas (Olofsson 2000, Folke 2013) som exempelvis delad föräldraförsäkring.

2.1.3 Horisontell Könnssegregering

På den svenska arbetsmarknaden finns det både horisontell och vertikal könsssegregering som innebär att män och kvinnor återfinns inom olika branscher och inom dessa på olika positioner. Vidare innebär det skillnader i villkor, rättigheter, lön och karriärmöjligheter (Berglund 2009). Berglund (2009) menar på att den vertikala könsssegregeringen är ett resultat av särskiljandet mellan män och kvinnor. Den vertikala könsssegregeringen är inte helt frikopplad från den horisontella könsssegregeringen men i min avgränsning har jag fokuserat på begreppet horisontell könsssegregeringen som innebär att vi har könade yrken på arbetsmarknaden, där flera yrkesgrupper domineras av män eller kvinnor. Byggnadsarbetare och sjuksköterskor är två bra exempel på starkt könsssegregerade yrkesgrupper och innebär att män och kvinnor har olika förutsättningar, arbetsuppgifter, förmåner, löner och villkor (SOU 2004:21)

Vad segregationen beror på kommer jag att diskutera under rubriken ”tidigare forskning”. När jag använder mig av begreppet så syftar jag på att arbetsmarknaden är könsuppdelad samt de bakomliggande osynliga värderingar och normer som finns. Den könsuppdelning som finns kan kopplas till Hirdmans teoretiska perspektiv om isärhållandet. Det stereotypa genuskontraktet har medfört att en majoritet män och kvinnor valt yrken som är typiska för deras kön. Även i branscher finns det ett särskiljande mellan könen och arbetsuppgifter. Inom byggindustrin återfinns de flesta kvinnor inom administrativa stödfunktioner eller inom yrken med specialistkompetens. Det stereotypa genuskontraktet är för många omedvetet och kan på många sätt vara bekvämt och inbringa fördelar (Hirdman 2009:84). Genom att veta sin plats och inte behöva ifrågasätta normer och strukturer har isärhållandet reproducerats. Att bryta normerna är inte lätt, Hirdman (2009) beskriver att ”Den ”naturliga ordningen” är onekligen segregation” (Hirdman 2009:93). För att kunna förändra situationen och hindra att reproduktion sker behöver individerna undvika situationen, fly ifrån den samt förändra den. Hirdman (2009) liknar genusordningen med samhällets

källare, om den inte är stabil så kan hela huset rasa och hon menar på att rasrisken skapar en rädsla för att ordningen hotas (Hirdman 2009:102).

2.2 Tidigare forskning

Jag har valt ut ett antal tidigare studier och jag kommer jämföra och diskutera deras huvudresultat. De studier som jag valt är applicerbara på byggindustrin och jag kommer först beskriva den tidigare forskningen kring Employer Branding. Vidare kommer jag tydliggöra den horisontella könssegregering som finns genom mitt avsnitt om den kvinnoforskning som gjorts på området.

2.2.1 Employer Branding

De studier jag valt ut om Employer Branding kompletterar varandra genom att författarna intervjuat både arbetssökande och arbetsgivare. Studierna har gjorts av arbetssökande till flera branscher samt arbetsgivare i läkemedels-, finans- och transportsektorn samt i statliga institutioner. Jag kommer först beskriva studiernas innehåll och huvudresultat vilka jag sedan jämför. Med tanke på min studies avgränsning väljer jag att fokusera på de delar i strategierna som kan appliceras på byggindustrin och eventuellt användas för att anställa kvinnor. Det som studierna gemensamt påvisat är att Employer Branding är en bra strategi för att hjälpa företag att locka nya segment samt att marknadsföra företaget på nya sätt som attraherar dessa segment.

Vidare påvisar studierna som jag tagit del vikten av att strategin implementeras i hela organisationen. Inom området finns det flera olika teorier och strategier och jag har valt ut några som skrivits de senaste åren och som belyser både de praktiska och teoretiska aspekterna av Employer Branding. Vid en sökning på Google Scholar visar det sig att begreppet blivit allt mer vanligt förekommande över tid. Från mitten av 2000-talet ökar antalet träffat markant och detta illustrerar hur begreppet blivit allt mer utbrett de senaste åren.

Wilden m.fl (2010) har som syfte att fylla en kunskapslucka i forskningen, att få en större förståelse för hur arbetsgivarens varumärke kan spela en större roll för arbetssökande. I sin studie intervjuade de arbetssökande till olika branscher och deras syn på arbetsgivarvarumärket. Ambler och Barrow (1996) menar på att HR-strategin inte bara skall vara intern utan även extern mot arbetssökande. När de definierade begreppet Employer Branding var syftet att sammanföra HR och marknadsstrategier till en enhetlig strategi. Även Moroko och D. Uncles (2009) påvisar tydliga kopplingar till marknadsföring och hur arbetsgivare kan stå emot konkurrensen på arbetsmarknaden

genom segmenteringsstrategier. Dessa strategier härstammat från marknadsföringen och innebär att människor delas upp i olika grupper utefter deras egenskaper. På arbetsmarknaden kan t.ex. individer delas upp efter utbildningsområde och ålder. I och med kommande demografiska förändringar behöver arbetsgivare hitta sätt att utmärka sig och via Employer Branding är sådana strategier mycket användbara. Moroko och D. Uncles (2009) använder sig av begreppet marknadssegmentering som ursprungligen är från marknadsföringen. De undersöker och kommer sedan fram till att segmenteringsstrategier används av företag och kan användas mycket mer och ge bra resultat.

I studien av Ambler och Barrow (1996) påvisade de att vissa företag redan tänkt i termer av marknadsföring utan att ha det som en uttalad strategi. De strategier som identifierades var att rikta sig mot olika segment, ge anställda förmåner och att ha en gemensam kommunikation internt och externt. Men flera företag som deltog i studien sade sig inte ha tid eller ansåg det nödvändigt eller viktigt att använda sig av en Employer Branding-strategi. Idag finns en helt annan medvetenhet och självklarhet kring användandet av strategin (Wilden 2010). År 2003 genomförde tidningen *The Economist* en enkät som visade att 61 % av läsarna som arbetade med HR kände till begreppet och 41 % av de som inte arbetade med detta kände till det (Barrow 2005). När begreppet myntades beskrev Ambler och Barrow hur resultatet visade en trend på att Employer Branding var enklast att applicera på yrken med hög kompetensnivå som inom finans och konsultverksamhet. De menade på att Employer Branding har mindre relevans för stora industrier med industriell tillverkning där individerna är mindre synliga (Ambler 1996). I motsats till detta har det idag blivit en applicerbar HR-strategi för stora som små företag och är inte bundet till en viss bransch. De företag som jag studerar inom byggbranschen är goda exempel på företag som innehar både yrkesarbetare och tjänstemän med specialistkompetens. Vidare påvisade Ambler och Barrow (1996) att synligheten av arbetsgivarvarumärket är högre i personalintensiva branscher än kapitalintensiva. I Morokos och D. Uncles studie (2009) genomfördes endast intervjuer med tjänstemän som arbetar med Employer Branding och likaså genomförde Ambler och Barrow (1996) sin studie med enbart tjänstemän.

2.2.1.1 Employer Branding i praktiken

Både Moroko och D. Uncles (2009) samt Wilden m.fl. (2010) beskriver hur Employer Branding kan användas som en strategi i praktiken. Jag kommer att jämföra dessa med resultatet som Ambler och Barrow kom fram till i sin studie 1996.

Moroko och D. Uncles (2009) beskriver att det finns en asymmetri vad gäller information på arbetsmarknaden och att Employer Branding kan minska detta. Asymmetrin innebär att både arbetssökande och arbetsgivare måste ta sig tid att få information om varandra. Arbetssökande söker information om arbetsgivarens förmåner, löner, utvecklingsmöjligheter och på samma sätt söker arbetsgivaren information om den sökandes gamla meriter, om denne passar in på företaget. Employer Branding kan tydliggöra företagets profil riktat mot olika segment och på så vis minska transaktionskostnaderna. En välkänd arbetsgivare med ett tydligt uttalat varumärke lockar anställda som söker sig till de specifika signalerna som företaget sänder ut. Ett företag med ett välkänt varumärke har lättare att locka till sig motiverade anställda vilket Ambler och Barrows (1996) studie visade redan 1996. Nyckelfaktorer de kom fram till var att framstående företag oftast hade ett starkare arbetsgivarvarumärke och ansågs vara en attraktiv arbetsgivare.

Employer Branding handlar också om att arbeta internt mot de anställda. Det är viktigt att kommunicera ut rätt signaler både internt och externt så att arbetssökande får en uppfattning om företagets kultur och värden, inte bara lön och andra förmåner. Ett starkt arbetsgivarvarumärke kan också hjälpa de anställda att identifiera sig med arbetsgivaren, att känna stolthet över att arbeta där (Moroko 2009). Ambler (1996) fann att flera företag med en bra position och rykte på arbetsmarknaden också fick anställda som stannade i företaget och många som vill arbeta där. De beskriver hur en god cirkel bildas; genom det ”bästa ryktet” så söker de ”bästa arbetssökande” som ger de ”bästa anställda” som slutligen ger den ”bästa verksamheten”. Samtliga delar i organisationen vinner på att det finns ett starkt arbetsgivarvarumärke (Ambler 1996). Wilden (2010) fann att deras informanter (arbetssökande) associerade tydliga ett tydligt arbetsgivarvarumärke med att inte behöva söka information om företaget. Studien visade också att arbetssökande uppfattar arbetsgivaren som trovärdig och attraktiv när han är med på arbetsmarknadsträffar, annonserar i magasin, har en bra hemsida, är med i olika nätverk och vinner priser. Vidare visade deras studie att informanterna först valde bransch och sedan vilket företag inom branschen som de var intresserade av att arbeta i (Wilden 2010) För en mansdominerad bransch som byggindustrin är det viktigt att kvinnor inte avfärdar den innan de ens kommit i kontakt med den. Moroko och D. Uncles (2009) studie påvisar att genom segmenteringsstrategier kan företag locka specifika grupper till sig.

Högutbildade arbetssökande bombarderas med kampanjer från stora företag, youtubeklipp, ett löfte om en lovande framtid och goda karriärmöjligheter med spännande resor. Att anställa

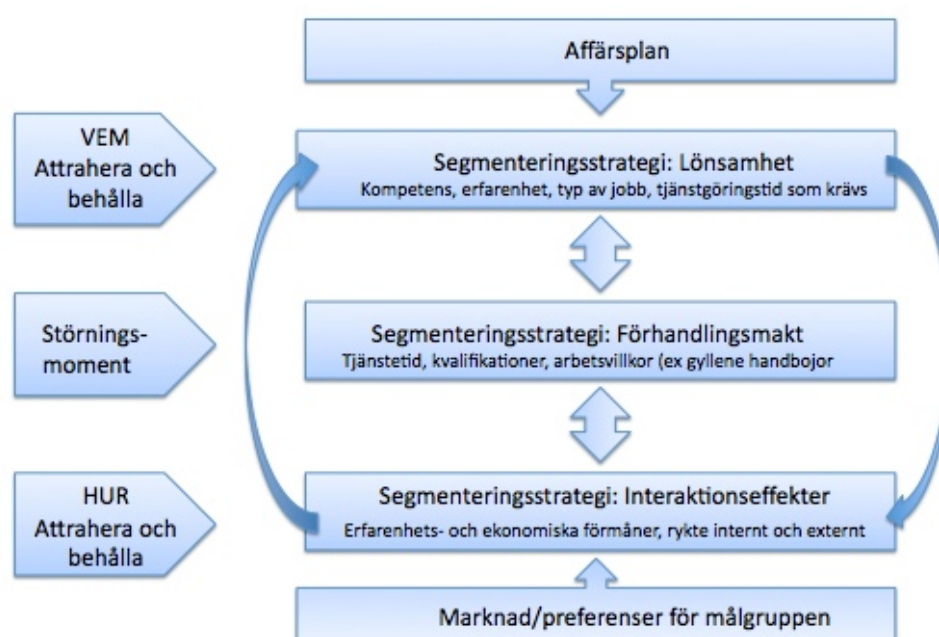
nyutexaminerade i arbetslivet finns det många företag som lyckats med genom framgångsrika Employer Branding-strategier men Moroko (2009) menar på att det finns ett problem med den här typen av marknadsföring sett till ett större sammanhang. Fokus på nyanställda som arbetar sig uppåt i samma företag och stannar där resten av karriären, hör inte till vanligheterna på dagens arbetsmarknad. Dels är arbetstagare mer benägna att flytta på sig, dels kan ett företags utveckling gå åt en helt annan riktning och därför ett behov av en annan typ av arbetskraft. Därför behöver marknadsföringen ständigt anpassas efter företagets behov av resurser genom segmenteringsstrategier.

Att nå anställda som inte befinner sig i startgroparna på sin karriär kan vara svårare att nå. I regel har den typen av arbetstagare högre krav på anställningen, villkor och karriärmöjligheter. De kan också befinna sig i andra branscher och inte vara lika benägna att flytta på sig. Dessa segment är svårare att identifiera och locka till sig (Moroko 2009). Genom att identifiera olika segment och deras behov, livscykel, karriärsambitioner kan företag locka till sig alla typer av segment, även de som har en lång karriär i ryggen (Moroko 2009). Som exempelvis yrkesarbetande kvinnor till den operativa delen i byggbranschen. Genom Moroko och D. Uncles (2009) segmenteringsstrategier tydliggörs hur Employer Branding kan kopplas direkt till affärsplanen och på så sätt ge arbetsgivaren en förståelse för vem som skall attraheras och behållas samt hur de skall attraheras och behållas.

2.2.1.2 Segmenteringsstrategier

Figur 1 visar en modell på hur Employer Branding och marknadssegmentering kan användas i praktiken. Nyckeln ligger i att implementera segmenteringsstrategin i hela organisationen genom affärsplanen. Det ska finnas en tydlig plan för hur resurserna för Employer Branding skall fördelas och vilka segment som skall attraheras och hur detta skall ske. Det utmärkande för Employer Branding är att arbetsgivarvarumärket ska attrahera både internt och externt. Moroko och D. Uncles (2009) fann att tre av fyra företag i studien ansåg att segmenteringsstrategierna är ekonomiskt fördelaktigt gällande personalplaneringen. Trots denna medvetenhet är det få som allmänt praktiserar det men att förstå vem som ska attraheras och hur det ska ske skapar en brygga mellan arbetsgivarvarumärket och affärsplanen. Hur specifik en arbetsgivare kan vara mot varje segment är beroende på vilken tillgång på data som finns tillhanda och vilka resurser som finns att tillgå för intervjuer och enkäter.

Först och främst bör företaget identifiera vilka typer av segment de vill attrahera, både internt och externt, vilket beror på företagets storlek och behov. Genom att identifiera vilka segment som skall attraheras kan resurserna fördelas på ett kostnadseffektivt sätt. Ett företag med studentfokus bör inte lägga majoriteten av resurserna på föräldrapeng och flexitid utan marknadsföra attribut som unga attraheras av. Arbetsgivaren bör ställa sig frågan: ska strategierna anpassas utefter, unga studenter, kvinnor mitt i karriären eller seniora medarbetare? Den här delen av modellen benämns som ”Segmenteringsstrategi: Lönsamhet” och segmenten kan hittas genom att studera både observerbara faktorer som ålder, vilken typ av tjänst det gäller, anställningsform samt varaktighet för anställningen.



Figur 1¹. *Segmenteringsstrategier i praktiken utifrån Moroko och D. Uncles (2009) modell*

De faktorer som inte är observerbara men ändå bör beaktas är segmentens karriärfokus, familjeplaner och vilka önskemål som finns kring karriärförmåner. Stora företag har i regel flera typer av segment där vissa är tydligare att identifiera än andra men ju fler och detaljerade segmenttyperna är, desto mer lönsamt kommer företaget att bli. Moroko (2009) beskriver hur läkemedelsföretaget som deltog i studien framgångsrikt lyckats identifiera var de olika segmenten befann sig i livet, deras karriärambitioner och vikten av vad det sociala nätverket har för påverkan på företagets arbetsgivarvarumärke. Nyckeln till framgången var att de lyckats identifiera många av

¹ Figur inspirerad av Moroko och D. Uncles figur ”Figure 1: Employer Branding segmentation as a strategic lever. (Moroko 2009:193).

de faktorer som inte kan observeras vilket kan vara svårt, de använde sig av djupintervjuer och fokusgrupper. Genom att skapa anställningsvillkor som tilltalar hela spektrumet av anställda och arbetssökande, från studenter till seniorer kan företaget vara mer anpassningsbart när behoven snabbt förändras.

Det finns en rad störningsmoment som företaget står inför när de ska attrahera både arbetssökande och anställda. Jag har valt att benämna det som ”Segmenteringsstrategi: förhandlingsmakt” och det innebär att företaget, förutom en tydlig strategi mot vilka segment de ska attrahera, de arbetssökande och anställda, bör delas upp i segment utefter förhandlingsmakt och på så vis kan resurserna fördelas på rätt sätt. I regel har arbetsgivaren makten vad gäller minimikrav i ålder, kvalifikation och yrkeserfarenhet vid en nyanställning. Arbetsgivaren bestämmer, utefter företagets behov, vilka kvalifikationer som krävs och vilka segment de skall rikta sig mot. Förhandlingsmakten som arbetsgivare kan också användas för att behålla de anställda genom uppskjutna bonusar, löfte om befodran eller ”golden hand-cuffs” (Moroko 2009 s.192) i form av lukrativa pensionsavtal. Men det finns också arbetssökande och anställda som har förhandlingsmakten gentemot arbetsgivaren genom specialistkompetens, tjänstgöringstid, sin erfarenhet och kvalifikationer. Genom att företaget identifierar dessa kan de behålla nyckelpersoner och anställda de som är bäst lämpade. Den tredje segmenteringsstrategin ”Interaktionseffekter” innefattar hur arbetsgivare kan gå tillväga för att attrahera arbetssökande och anställda. De olika segmenten kräver i regel olika former av uppvaktning med hjälp av förmåner som flextid, friskvårdsbidrag, förmånlig föräldraledighet, pensionsavtal, utbildningar och spännande karriärmöjligheter. Dessa kostnader bör identifieras innan så att resurserna som läggs på förmånerna finns med i affärsplanen.

2.2.2 Tidigare forskning kring kvinnor i byggbranschen

Genom strategin Employer Branding har jag redogjort för hur företag kan använda sig av strategier för att anställa kvinnor i byggindustrin. I den här delen kommer jag att beskriva varför kvinnorna behövs i branschen och forskningen kring kvinnor i byggbranschen.

Barbro Olofsson (2000) motiverar varför kvinnor i byggbranschen ska studeras, dels behövs kvinnor rekryteras, ungdomskullarna räcker inte till. Sedan finns det en liten grupp kvinnor som verkar trivas i branschen och därför kan det finnas potential för fler. Olofsson (2000) vill öka kunskapen om de kvinnor som arbetar i byggyrket. Lindgren (Gonäs 2001, kap 10) menar att könssegregerade yrken hänger ihop med en könssegregerad skola där valet av inriktning sker i tidig

ålder. Gonäs (2001, kap 1) menar på att ett sätt att studera könssegregation och dess uppkomst samt konsekvenser är att studera specifika grupper på arbetsmarknaden. Olle Folke och Johanna Rickne (2013) skriver om uttrycket kvinnotricket som ett sätt att uppnå högre konkurrenskraft genom ökad jämställdhet mellan män och kvinnor. De menar på att kompetensen inte utnyttjas på rätt sätt när arbetsmarknaden är könssegregerad.

Byggbranschen är mansdominerad med manliga normer och många tunga och fysiska yrken. Men branschen är inte horisontellt könssegregerad på grund av kvinnors fysik, rent historiskt har kvinnor arbetat på byggen i mer än 250 år. Den största gruppen kvinnor bland de yrkesarbetande idag inom byggbranschen är bygg- och fastighetsstäderskor. Däremot visar forskningen att kvinnor och män har samma utbildningsnivå inom branschen (Olofsson 2000). Vidare menar Olofsson (2000) att kvinnorna inte är få på grund av deras fysik utan de har fallit bort från branschen genom samhällliga förändringar. Tidigare forskning visar att kvinnor har arbetat med de tyngsta yrkena i århundraden men inte fick arbeta kvar under industrialiseringen då de ansågs dra ner lagackordet, en provisionsbaserad lön som arbetslagen fick. Det finns en rad andra faktorer som påverkat kvinnors arbetsvillkor i byggyrken; lag- och ensamarbete, specialisering kontra arbetsdelning, veckopendling och synen på kvinnor i branschen. Arbetsvillkor och löner har anpassats efter män i branschen. Kvinnor har på många arbetsplatser placerats på positioner med ensamarbete eftersom de inte anses lika snabba och därmed inte eftertraktade i lagarbete (Olofsson 2000). Eller snarare, normen säger att den idealtypiska byggarbetaren är en stor och stark man, inte en kvinna.

Från mitten av 70-talet och framåt har det kommit en mängd könsteoretiska organisationsteorier. ”För könsteoretiskt inriktade forskare framstår istället segregeringen som både resultatet av en ojämn motor i dess återskapande” (Gonäs 2001, kap 1). Hirdman (2001) menar också på att segregeringen reproduceras i sig själv: ”poängen med rejäl underordning är onekligen att den sköts av de underordnade själva” (Hirdman 2000:91) Inom forskningen finns det delade meningar om varför segregationen finns men man är enig om att könsrelationerna inte förändras på grund av den tidigare starka könssegregering utan det är en ständig process. Trots insatser för att minska könssegregeringen på arbetsmarknaden har ingen märkbar förändring skett. Könsmärkningen av yrken är en process som sker än idag och för att få kunskap om varför det sker så måste mekanismerna identifieras, normer, traditioner, historia och kultur (Hirdman 2001, Olofsson 2000).

Gerd Lindgren (1985), en pionjär i forskningen kring könssegregering, som skrev sin avhandling 1985 att trots politikernas ansträngningar genom lagstiftning, har lite skett. Detta är ett mönster som syns även i samtida forskning, förändringar i samhällsstrukturer tar lång tid och både Hirdman (2001) och Gonäs (2001) påpekar hur lite som förändrats trots ansträngningar av olika slag. Lindgren (1985) genomförde två studier i sin avhandling, ”verkstadsstudien” och ”kvinnlig ingenjörer på en mansdominerad arbetsplats”. De båda arbetsplatserna var kraftigt könssegregerade där de kvinnliga gymnasieingenjörerna hade de lägsta positionerna och de kvinnliga verkstadsarbetarna samlade att utföra speciella arbetsuppgifter. Hon menar på att segregeringen växte fram i yrkena genom att de anställda anpassade sig. När andelen kvinnor ökar i ett yrke får de inte mer makt och värderas inte högre.

Vidare studerade Lindgren (1985) de sociala processerna som gav upphov till könssegregering och beskriver relationerna mellan män och kvinnor med hjälp av begreppet könsmaktsystem. Systemet ligger vilande tills en kvinna träder in i yrket som med sin blotta närvaro provocerar och är avvikande från gruppen, då aktiveras systemet. I och med detta ifrågasätts normer och regler och situationen blir problematisk. De kvinnor som finns i industrin är de som anpassat sig efter jargongen och normerna (Lindgren 1985). Vidare beskriver Olofsson (2000) att verktyg, rutiner, arbetstider och arbetsmiljö också anpassats efter män och manliga normer. De få kvinnor som funnits i branschen har anpassats sig. Olofsson (2000) beskriver kvinnorna som en ständigt andrahandsval i byggbranschen. Att det funnits en ovilja från både arbetsgivare och arbetskamrater att släppa in dem i branschen. De få kvinnor som anställts har alltid arbetat som minoritet och anpassat sig efter de manliga normerna. Hon problematiserar framtiden för byggbranschen. Då, år 2000, att det framför allt kommer bli svårt att anställda kvinnliga yrkesarbetare. De förändringar som behövs göras är kring arbetstider, arbetsmängd samt karriärvägar.

I sin studie har de avgränsat till horisontell segregering och som bakgrund använder de sig av EU:s strategidokument om ökad jämställdhet och för en diskussion om de olika EU-ländernas möjligheter.

2.2.2.2 Horisontellt könssegregerade utbildningar

Både Hirdman (2001) och Olofsson (2000) är eniga om att flickor och pojkar redan i tidig ålder väljer bort utbildning och drömmar om karriärer utefter de rådande normer som finns. Regeringens utredning från år 2004 (SOU 2004:43) påvisar också att arbetskraftens potential inte utnyttjas till

fullo på grund av den horisontella könssegregeringen. Utredningen visar också flera ekonomiska argument och effekter för att fler företag ska bli könsbalanserade. Folke och Rickne (2013) menar också på att könssegregationen har direkt negativa effekter på lönsamheten. Att förändra detta kan genomföras med politiska åtgärder på en nationell nivå men också underifrån, genom att förändra byggindustrin inifrån (Olofsson 2000).

Jan.O.Jonsson (SOU 2004:43b) bekräftar bilden om könssegregerade utbildningar i Sverige. Jonsson menar på att det inte skett så stora förändringar de senaste sextio till sjuttio åren. Kvinnor har i högre grad valt att utbilda sig inom teknik och naturvetenskap men det är först på högskolenivå som den tendensen är tydligast. Precis som Olofsson (2000) också beskriver delar Jonsson (SOU 2004:43) uppfattningen att könssegregeringen minskar på högskole- och universitetsnivå medan på de lägre nivåerna har flera utbildningar fortfarande en extrem könssegregering. Vidare beskriver Jonsson (SOU 204:43) att det finns tecken på ”en ökad könssegregering på gymnasiet och motverkande tendenser på högskolan där teknik blir mindre mansdominerat men medicin/ontologi mer kvinnodominerat.” (SOU 2004:43 s.339) Den mest sneda könsfördelningen på gymnasieutbildningar är fem tekniska inriktningar: el, bygg, energi, fordon och industri. Pojkar på de tekniska yrkesprogrammen väljer i regel inte att studera vidare utan Jonsson (SOU 2004:43) tror att de går direkt ut på arbetsmarknaden istället. Flera av yrkena inom byggbranschen kräver inte högskole- eller universitetsutbildning utan möjliggör anställning direkt efter gymnasiet. Få kvinnor som väljer att arbeta i byggbranschen studerar vidare, den grupp kvinnor som studerat bygg och väljer att arbeta direkt efter gymnasiet är i direkt obefintlig. Om tendensen inte bryts kommer allt färre tjejer läsa tekniska gymnasielinjer och då blir det ett ännu mindre antal tjejer för byggföretagen att rekrytera till byggnadsyrkena.

Genom att minska den horisontella segregeringen för utbildningar redan i tidig ålder, kan människor utnyttja sina kunskaper och fulla potential. Människor som har ett arbete de trivs med, och får möjligheter att utvecklas, kommer att göra sitt bästa. ”Fria val och utbildningar inom yrken ger därmed mer produktiva arbetstagare. Det handlar om att matcha rätt person med rätt arbete och att till fullo utnyttja befolkningens potential.” (Folke 2013:149)

3. Metod

I metodavsnittet kommer jag först att beskriva mitt val av metod i relation till studiens syfte. Sedan följer en redogörelse för mitt urval, tillvägagångssätt och bearbetning av data. Därefter följer två diskussioner kring reliabilitet och validitet samt etiska förhållningssätt.

3.1 Val av metod

Jag har valt att genomföra kvalitativa intervjuer för att undersöka hur de olika byggföretagen använder sig av Employer Branding. Genom intervjuerna är jag inte ute efter siffror och mått utan jag är intresserad av att se mönster, samband och informanternas olika åsikter. Jag vill ta reda på vilka strategier och verktyg som används av företagen, samt informanternas upplevelser av detta. För att ta reda på hur deras strategier används och implementeras passar kvalitativa intervjuer bättre än kvantitativa (Troost 2010). Det som skiljer kvalitativ forskning mot kvantitativ är dess fokus på ord och tolkning i motsats till siffror och mätbara variabler. Jag är inte intresserad över hur många som arbetar med Employer Branding utan jag vill studera hur de går tillväga. Vidare innebär en kvalitativ forskningsansats även en mer induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik, studieobjekten är inte isolerade från omvärlden och därför blir också studierna svårare att replikera. Detta kommer jag diskutera i det senare avsnittet om reliabilitet och validitet. I min studie har jag valt semi-strukturerade intervjuer, intervjuer är också de vanligaste sättet att samla in data i kvalitativ forskning, vilket beror på dess flexibilitet och möjligheter att anpassa efter studiens gång. Detta tillvägagångssätt möjliggör också att avvika från intervjuguiden och i efterhand höra av sig till den intervjuade med kompletterande frågor (Bryman 2009).

3.2 Urval

I min studie har jag använt mig av vad Bryman (2009) kallar ett bekvämlighetsurval som oftast sker då svårtillgängliga grupper ska intervjuas. Jag upplevde en svårighet att få tag i informanter och gjorde ett flertal försök, Troost (2010) menar på att situationen ibland kräver lite övertalning. ”Det gäller att gå en balansgång mellan ambitionen att få till stånd intervjuer och att respektera människors integritet och önskemål.”(Troost 2010:83) Troost beskriver svårigheten med att ibland hitta informanter och skriver att man ibland får förklara ytterligare och ge personerna en chans till, annars finns risken att det inte blir någon studie. Intervjun måste ske frivilligt och man kan inte tvinga någon men ibland kräver situationen att man måste försöka övertyga personer (Troost 2010). I mitt fall tog det många försök av kontakt via mail och lämnade ett antal meddelande på

teleforsvararna innan jag bokade in intervjuer. Jag var mycket noga med att respektera deras integritet men som Trost (2010) menar på kan situationen kräva lite övertalning.

Svårigheterna jag stötte på beror till stor del på det begränsade urvalet. Dels är det endast de allra största företagen som arbetar aktivt med Employer Branding och dels har varje företag en liten central grupp som arbetar med det. Genom en kontakt fick jag två informanter från de största byggföretagen i Sverige. Flera stora företag ingår i ett Employer Branding-nätverk och på så vis kände min kontaktperson till mina informanter. Trost (2010) menar på att urvalet av informanter vid kvalitativa intervjuer ska vara tillräckligt homogent för att undvika extremvärden men samtidigt måste de skilja sig åt för att få så stor variation som möjligt. De informanter som jag valt i min studie arbetar med Employer Branding på tre olika företag och två av informanterna har liknande positioner medan den tredje inte är lika involverad i det centrala arbetet. Två av informanterna är ”nyckelpersoner” som min kontakt förmedlat, nackdelen när en annan person förmedlar kontakter kan vara att deras syfte styr urvalet till intressanta personer istället för det som är mest kunniga (Trost 2010). Min tredje informant fann jag genom ett mer strategiskt urval då jag ville ha en informant med central roll i Employer Branding-arbetet på ett stort byggföretag. I min studie har jag använt (1997) menar att antal informanter beror på hur många intervjuer som behövs för att besvara mina frågeställningar och syfte. Vidare beror också antal informanter på tillgång till resurser i form av tid.

3.3 Tillvägagångssätt

Min intervjuguide (Se bilaga 1.) konstuerades med frågor som avsåg att besvara min frågeställning (Bryman 2009:305) och jag valde att genomföra semi-strukturerade intervjuer. Intervjuguiden utformades efter de olika teman som jag är intresserad att få svar på. Intervjun behöver inte nödvändigtvis följa ordningen men den finns med som en struktur. Bryman (2009) menar på att när mer specifika områden ska studeras lämpar sig semi-strukturerade intervjuer bättre än andra typer. Han menar också på att intervjuguiden skall innehålla frågor som täcker de olika områdena forskaren vill undersöka men samtidigt vara flexibelt med möjligheter att ändra ordningen på frågorna. Men även förberedelserna innan intervjuerna påverkar utgången av studien, menar Kvale (2010), och därför informerades informanterna om syftet med min uppsats och syftet med intervjuerna i god tid innan. Det är viktigt att informanterna får en bakgrund till intervjun (Kvale 2010) och därför skickade jag även med en bakgrundsbeskrivning till min studie.

Bryman (2009) liksom Trost (2010) rekommenderar att använda bandspelare och jag använde mig av min mobiltelefon med inspelningsfunktion. Trost (2010) beskriver att användning av ljudupptagare är en smaksak och radar upp både för- och nackdelar med metoden. Fördelarna är att den som intervjuar slipper anteckna och kan lyssna på intervjun i efterhand och man kan också välja att skriva ut intervjun. Vissa personer kan känna sig obekväma av att bli inspelade. En nackdel kan vara att informanten känner sig så obekvämt med ljudupptagningen att han inte svarar på frågorna på sanningsenliga sätt (Trost 2010). All kontakt med informanterna skedde via mail och de fick själva avgöra när intervjun skulle ske. Två av intervjuerna genomfördes på informanternas respektive arbetsplats och då spelade jag in intervjuerna som tog ca 60 min per person. Jag höll mig till intervjuguiden men ställde följdfrågor när svaren inte var tillräckliga eller otydliga. Den tredje intervjun genomfördes via telefon på grund av geografiska begränsningar. Därför antecknade jag noggrant ner allt som sades under samtalsgången. Men detaljer kan lätt försvinna i det selektiva filtret som jag omedvetet använder för att anteckna det som har mest relevans för studien (Kvale 1997).

3.4 Bearbetning av data

I bearbetningen av mitt empiriska material har jag använt mig av en ad hoc-metod och har kunnat variera mellan olika metoder, angreppssätt och tekniker (Kvale 1997). De två intervjuerna som spelades in skrev jag ut ordagrant och den tredje skrev jag en sammanfattning av direkt efter intervjun. Jag har läst igenom intervjuerna flera gånger och försökt hitta teman, mönster och strategier som både liknar och skiljer sig från varandra. Dessa teman har jag sedan kopplat till tidigare forskning Employer Branding och Genus. Mitt fokus har varit att hela tiden ställa intervjuerna mot varandra och studera vad som är gemensamt för dem och vad som skiljer dem åt (Kvale 1997). Vidare har jag valt ut ett antal citat som utmärker särskilt intressant fynd i min empiri.

3.5 Validitet och reliabilitet

Reliabiliteten och validiteten är viktiga indikatorer för hur kvalitén på en studie blir (Bryman 2009). Det finns två typer av ståndpunkter vad gäller att bedöma kvalitativa studiers kvalitet, dels med anpassade reliabilitets- och validitetsbegrepp samt två alternativa kriterier som Trovärdighet och Äkthet. Jag har valt att utgå ifrån de anpassade validitets- och reliabilitetsbegreppen som Bryman (2009) beskriver. Han menar på att begreppen inte går att använda på samma sätt som man gör i kvantitativ forskning utan de behöver anpassas. I den kvantitativa forskningen mäter reliabiliteten

studiens stabilitet. Validitetsbegreppet behandlar huruvida rätt saker mäts i relation till syfte och frågeställning. Begreppen kan istället assimilera för den kvalitativa studien men utan fokus på just mätningen (Bryman 2009).

Att kunna generalisera till andra sociala miljöer är i regel inte möjligt i kvalitativa studier då urvalet ofta är begränsat (Bryman 2009). Min studie kan vara svår att replikera, dels på grund av att informanterna inte kan frysas i sin sociala miljö och dels på grund av att min studie bygger på mina tolkningar. Mina tolkningar genomsyrar hela studien, från tolkningen av begreppet Employer Branding och genus, till utformningen av intervjuguiden och senare tematiseringen och tolkningen av data. Vidare påverkar jag också mina informanter genom min blotta närvaro, mina frågor kan så ett frö hos dem och få dem att agera annorlunda än tidigare. All mänsklig interaktion påverkar en studies framväxt (Bryman 2009). Trost (2010) menar på att reabilitet i grunden betyder tillförlitlighet. Att forskaren genomfört intervjuerna på samma sätt, inte ställt ledande frågor och att situationen är likadan för alla. I min studie var de två intervjuerna som jag spelade in väldigt lika varandra, jag var på respektive informants arbetsplats, informerade om samma saker och ställde frågorna utifrån min intervjuguide. Omedvetna ledande frågor kan påverka informanternas svar (Kvale 2010) men han påpekar också att en ökad reabilitet i kvalitativa studier kan ”motverka kreativitet och föränderlighet.” (Kvale 2010:213).

Vidare menar Trost (2010) också att problemet med reabilitetsbegreppet i kvalitativ forskning är att situationer förutsätts vara statiska. Att genomföra en ny mätning vid en viss tidpunkt kommer antagligen inte ge upphov till exakt samma resultat. Under intervjuerna försökte jag ställa frågorna på samma sätt till respondenterna och jag försökte registrera svaren på samma sätt. Men omedvetet förändras förförståelsen under studiens gång och kan leda till förändringar i handlings sättet (Trost 2010).

Som komplement till mitt empiriska material använder jag mig av en rad sekundäranalyser av statistik från SCB, statliga utredningar och tidigare forskning. Det finns många fördelar med att använda sig av den här typen av material. Användningen av sekundäranalyser ger t.ex. utrymme och tid för min egen analys av det empiriska materialet. Bryman (2009) beskriver en rad begränsningar som följer med sekundäranalyser och jag har haft dessa i beaktande när jag valt ut studier. Dels är

jag inte bekant med materialet, behöver ta mig tid att studera det hur de olika variablerna tagits fram vidare finns det ingen möjlighet att överblicka kvalitén.

3.6 Etiska reflektioner

I min studie har jag utgått ifrån Vetenskapsrådets forskningsetiska principer när jag genomfört studiens olika delar. Inför intervjuerna så informerade jag tydligt att medverkandet var helt frivilligt och jag informerade även om mitt syfte och tillvägagångssätt. I samråd med de intervjuade kom vi överrens om att anonymisera både dem och företaget. I Sverige finns det bara ett fåtal stora aktörer i byggindustrin och eftersom Employer Branding-arbetet sker centralt hos de flesta, kan läsaren lätt lista ut vem jag intervjuat. Vidare menar Trost (2010) på att i intervjuer med företrädare för företag är anonymiteten viktigare. För att kunna få en nyanserad verklighetsbild och inte bara den officiella bilden av företaget skall den intervjuade känna sig trygg med sin anonymitet. När uttalanden sedan används i uppsatsen är det viktigt att informationen inte kan kopplas till informanterna (Trost 2010:61-64). Trost (2010) menar på att det är en yrkesetik att alla som genomför intervjuer har tystnadsplikt om situationen kräver det. En intervjuare får heller aldrig prata om intervjun i efterhand, även om den intervjuade gett sin tillåtelse. Däremot får den som blivit intervjuad prata om intervjun om hon själv vill det men den som intervjuar får inte berätta vem som blivit intervjuad och vad intervjun handlade om. Jag har inte avslöjat identiteten på mina informanter för någon utomstående och bara diskuterat företagen men min handledare.

4. Resultat

I den här delen kommer jag att beskriva resultatet av mina intervjuer genom att samla resultatet under temarubriker. Eftersom företagen och informanterna är anonyma enligt den överenskommelse vi fattat tidigare kommer de benämnas som Informant A, Informant B och Informant C. Informanterna är inte sorterade i en viss ordning utan slumpvalt placerade för att garantera anonymitet. Resultatet kommer jag att koppla till tidigare forskning och framförallt Moroko och D. Uncles (2011) modell om marknadssegmentering. Vidare kommer jag även relatera resultatet till den tidigare kvinnorforskning som gjorts.

4.1 Employer branding i organisationerna

Implicit har alla tre företag i studien arbetat med Employer Branding-strategier under många år genom olika former av studentprogram men uttalat har de arbetat med det sedan mitten av 2000-

talet. Redan 1996 när Ambler och Barrow genomförde sin studie visade det sig att deras företag i studien arbetade med vissa Employer Branding-strategier men inte uttalat eller med en medvetenhet kring begreppet. Gemensamt för företagen är även att begreppet har översatts och anpassats efter organisationerna, informanterna berättar att de kallar uttrycket för ”attrahera” och ”kompetensförsörjning”. Grundtanken med Employer Branding är att det har en stark koppling till marknadsföring och företagets personalavdelningar (Ambler 1996) och informanterna uppger att deras marknads- och kommunikationsavdelningar förser dem med verktyg som hjälper dem att arbeta med strategin. Exempel på verktyg är: kampanjer som ofta riktas mot en specifik grupp, sociala medier, trycksaker och utskick. Däremot anser informant C att samarbetet med deras marknadsavdelningen kunde varit mycket bättre och upplever att deras verktyg är otydliga. Barrow (2005) påvisar att många företag använder sig av Employer Branding, mest för att andra företag börjat med det, och inte använder det på rätt sätt.

Hur arbetet med Employer Branding utformas och implementeras i organisationen är också något som företagen utför på ett liknande sätt. Informant A menar på att företaget först hade representanter från hela Sverige som bildade en central grupp för Employer Branding-arbetet men under senare år har det utvecklats till att bli en centralt styrd grupp med ett fåtal personer som arbetar med Employer Branding på heltid. Informant B och C berättar att deras företag arbetar på ett liknande sätt men hur väl utvecklat arbetet är, skiljer sig åt. Enligt informant B har de ett väl utvecklat Employer Branding-arbete som finns med i affärsplanen och varje år bestämmer de hur mycket resurser som ska avsättas. I likhet med Moroko och D. Uncles (2009) modell så vet de exakt vilka de ska attrahera och hur det ska ske. Men informanten hade gärna sett ett mer utvecklat arbete för de äldre medarbetarna. De har dock förmånliga pensionsavtal och det finns möjligheter att köpa aktier i företaget vilket kan liknas vid ”golden handcuffs” som Moroko (2009) beskriver är en strategi för att behålla de äldre medarbetarna. Ambler och Barrow (1996) fann i sin studie att anställda på företagen med starkt arbetsgivarvarumärke kände en stolthet att få arbeta på företaget och det tyckte samtliga av mina informanter också, de berättade att de kände sig privilegierade och stolta över sitt företag. Vidare vittnade samtliga informanter om att referensgrupper var viktigt för dem, att både arbetssökande och anställda förmedlar en god bild av företaget till vänner och familj. Genom referensgrupper i form av anställda och tidigare anställdas kontaktnät kan arbetsgivarvarumärket stärkas genom positiva rykten (Moroko 2009).

Både Moroko (2009) och Ambler och Barrow (1996) visade att företagen i deras studier använde sig av Employer Branding-strategier men inte uttalat och inte alltid medvetet. De företag som jag studerat visar på samma beteende. Däremot finns det en medvetenhet om att arbeta mer med strategin och två informanter menar på att det fortfarande är relativt nytt för dem och deras organisation. Företag B arbetar väldigt mycket externt och informanten anser att de behöver jobba mer internt med Employer Branding:

”men jag har märkt hur mycket vi skulle behöva jobba med det interna, att faktiskt alla internt skall få veta att nu är vi Sveriges attraktivaste arbetsgivare i byggbranschen, det vet inte alla.. man kan jobba HUR mycket externt som möjligt men man måste leva upp till det man kommunicerar..”

Informanten på företag C berättar att gruppen som arbetar med Employer Branding är i en process att renodla strategin genom EVP (Employer Value proposition). Begreppet innebär kort att definiera vad företaget kan erbjuda anställda som befinner sig i olika faser; på väg att anställas, utvecklas inom företaget eller på väg ut ur företaget. Ett syfte med att renodla strategin är att exempelvis ska hitta vad som är attraktivt för olika segment på olika orter i landet. Genom att identifiera olika typer av segments behov kan också resurserna fördelas på ett mer effektivt sätt. Detta leder också till att företaget kan få exakt den kompetens de behöver. Att renodla och stärka arbetsgivarvarumärket innebär också att de anställda kan relatera till det (Moroko 2009). Informant B berättar också att det finns planer på att i framtiden bredda sig och attrahera andra typer av grupper.

”..det kommer bli att vi måste jobba mer mot seniora medarbetare, det kommer bli mer sådana initiativ tillsammans med arbetsförmedlingen till exempel där man får in en annan målgrupp än den vi når.. vi behöver titta på andra typer av studenter, andra typer av arbetsmarknadsgrupper liksom och sedan att det ska spegla samhället”

4.1.1 Förmåner

Extra föräldrapenning är en annan förmån som företagen använder för att framförallt behålla men också locka arbetssökande. Två av företagen betalar ut en extra ersättning utöver försäkringskassans belopp. Det tredje företaget har inte detta tillägget men informanten själv, som arbetar med dessa frågor, ser ändå företaget som en föräldravänlig organisation. Samtliga informanter menar på att på tjänstemannansidan är det allt fler män som tar ut föräldraledighet, på yrkesarbetarsidan hade de ingen uppfattning om föräldraledighet men trodde att det var svårare för dem. Både Olofsson (2000) och Hirdman (2001) menar på att barn till föräldrar som lever efter stereotypiska könsroller gör

utbildnings- och karriärsväl utefter dem. Därför är det viktigt att båda föräldrarna är hemma. Möjligheterna för yrkesarbetare att lämna sina barn på dagis varierar, oftast öppnar byggena tidigt och därmed kan de sluta tidigare och hämta men ha svårare för att lämna. Informant A berättar att det inte finns något centralt uppifrån som reglerar detta utan varje region får själva ta tag i det. De arbetar väldigt mycket med frågan och menar på att det ligger på dem att förändra det och ändra uppfattningar och normer.

jag fattar inte hur man fått ihop det genom alla år det måste vara otroligt massa lämnande mammor med tanke på vår mansdominerade bransch..men där måste vi jobba för att tillmötesgå det och vi måste putta på våra arbetsplatser också för det finns ibland cementerade uppfattningar ”njaa man måste vara här kvart i sju om arbetspasset startar kvart i sju” men om man är sjuk en dag så är man ju inte där kvart i sju och det rullar ju på ändå så det handlar ju om planering som jag ser det och vi, våran enhet som driver så pass stora arbetsplatser med många människor, jag tycker i min värld är det självklart att man måste kunna be en kollega, jag börjar kl 8 kan du göra mig det här och det här för mig, att man täcker upp för varandra eller har ett rullande schema. Därför måste vi vara tuffa och bara putta på.

På företag B har tjänstemännen flextid men för yrkesarbetarna är det svårare på grund av arbetstiderna. Men som företag A menar på är det upp till regionerna att putta på byggena, för att nå jämställdhet behöver det komma direktiv uppifrån. Det är också viktigt att genomföra regelbundna uppföljningar för att se att Employer Branding implementeras i organisationen (Moroko 2009).

Vidare har företagen förmåner i form av friskvård, aktiviteter, nätverk, utbildningar men även om de utvecklats på senare år är de inte uttalade Employer Branding-strategier utan mer implicita. Enligt en av informant B är en anställning hos en attraktiv arbetsgivare också en typ av förmån som arbetsgivarna erbjuder.

4.2 Studentfokus

Samtliga representanter som jag intervjuat bekräftar bilden av företagen som väldigt studentfokuserade i sitt Employer Branding-arbete. De arbetar i princip bara explicit mot studenter även om de också bedriver ett arbete mot yrkesverksamma som ett segment. Informanten på företag A upplever att det kan göras mycket mer, att företaget kan rikta sig mot andra målgrupper på arbetsmarknaden. Det arbete mot studenter som de gör idag är informanten mer än nöjd med men personligen anser informanten att det är alldeles för studentfokuserat:

”..jag kan tycka att mitt eget företag har ett lite snävt.. snävt område.. när man pratar om attrahera hos oss är det väldigt mycket skolfokus, att man tittar på högskolor och universitetet och unga nyexaminerade..”.

Informanten berättar även att det är enklast att arbeta mot studenter som målgrupp. De hade behövt arbeta mer mot andra grupper men menar på att det är svårare kanaler. Segment som inte befinner sig i starten på sin karriär kan vara svårare att attrahera eftersom de i regel har mer krav gentemot arbetsgivaren. Vidare är segmenten svårare att identifiera eftersom en stor del av kompetensen är låst i genom anställningar hos andra företag (Moroko 2009). I arbetet mot studenter använder sig företagen av olika metoder, arbetsmarknadsdagar, mässor, sociala medier samt events på skolor. Vidare har företagen egna student- trainee- och lärlingsprogram. Företagen skiljer sig åt i hur mycket resurser som läggs ner och hur strukturerat arbetet är men gemensamt är deras studentfokus på främst högskolor och universitet. Företag B berättar varför de är så studentfokuserat:

”..civilingenjörerna har vi identifierat som våra nästa ledare och specialister i organisationen så att vi knyter an oss dom redan under studietiden och så rekryterar vi dom förhoppningsvis när dom tar examen för det är under deras 5e år som de tar det.”

Företag A arbetar på ett liknande sätt:

”viktigt att vi visar oss i goda sammanhang och gör ett bra intryck för om 5 år kanske dom sitter och är våra kunder eller underleverantörer eller då är dom jättekompenta entreprenadingenjörer som jag jättegärna vill lägga vantarna på... vi är ett jättestort företag och då är man automatiskt ett attraktivt företag eftersom man är synlig..”

Deras strategi kan kopplas till Moroko och D. Uncles (2009) segmenteringsstrategier lönsamhet och förhandlingsmakt, dels har företagen identifierat en grupp och uppvaktar dem genom studiebesök, föreläsningar och praktik. De studenter som blir uppvaktade har förhandlingsmakten eftersom de vet att deras kompetens är efterfrågad. Samtidigt har företagen i sig en förhandlingmakt i form av deras storlek. Ambler (1996) beskriver hur välkända företag med gott rykte och hög position på arbetsmarknaden har lättare att locka till sig anställda och behålla dem i företaget. Vidare ges möjligheter till en stimulerande karriär och bra meritförteckning (Moroko 2009). Samtliga företag har identifierat en målgrupp i form av studenter och anpassat resurser och förmåner utefter studentsegmentet men Företag B utmärker sig med att ha tydligast strategi kring arbetet genom kopplingen till affärsplanen. Studentfokuset innebär att kvinnor rekryteras in i branschen genom att de är en stor grupp som läser på universitet- och högskola. Jag uppfattar det som en bieffekt av studentfokuset och inte en utpräglad Employer Branding-strategi från företagen. Förutom fokus på högskole- och universitetsstudenter arbetar företagen med Employer Branding lägre ner i åldrarna,

Informant B berättar att de har egna skolor runt om i landet på gymnasienivå. Vidare berättar informanten att de även har sommarskolor för barn- och ungdomar för att marknadsföra branschen. Informant C uttrycker sig också i frågan och menar på att problemet ligger redan i tidig ålder, när barn bestämmer vad det ska jobba med och menar på att de stora företagen och Sveriges Byggindustrier måste ta sitt ansvar och förändra branschen. Olofsson (2000) delar också den meningen, att byggindustrin behöver förändras och gamla strukturer luckras upp. Isärhållandet av könen börjar i så tidig ålder och normerna om vad som är typiskt manligt och kvinnligt innebär att flickor redan i tidig ålder väljer bort en karriär inom byggindustrin (Hirdman 2001). Det sker förändringar inom byggindustrin men att bryta normer som präglar en sådan mansdominerad bransch tar tid. Samtliga informanter är väl medvetna om den minoritet som tjejer utgör på landets gymnasieutbildningarna inom bygg och menar på att de satsar mycket resurser på att förändra det. Informant B berättar att de arbetar väldigt fokuserat mot just gymnasieskolor:

”..dom har vi liksom kartlagt och prioriterat för där kan vi ha ett bra samarbete, vi kan sitta med liksom i styrelsen på skolorna, vi kan ta emot praktikanter därifrån och göra dom grejerna och där försöker vi alltid påverka”

Men som Olofsson (2000) menar på är det kvinnorna som arbetar på byggena som är en svår grupp att nå. Vilket leder mig vidare till nästa punkt: ”Rekrytering av kvinnor”

4.3 Rekrytering av kvinnor

Av de intervjuer som genomförts har det framkommit att det finns en stor medvetenhet om den könssegregering som finns i byggindustrin och företagen vill förändra både bilden av och de faktiska förhållandena i byggbranschen. Fördelningen av kvinnor i organisationerna ser ut som på övriga arbetsmarknaden, kvinnorna är inom de yrken som kräver högskole- och universitetsutbildning och många med administrativa stödfunktioner som ekonomi och personal. Det resultat som jag fått genom intervjuerna stämmer överens med tabell 1 som jag presenterade i inledningen. På de positioner som kräver specialistkompetens, främst på tjänstemannasidan, arbetar kvinnor och andelen ökar för varje år. Men det mest problematiska sidan av könssegregeringen är på yrkesarbetarsidan, i tabellen är betongarbetare, murare och anläggningsarbetare i botten med endast 2 % kvinnor. Som Ambler skrev 1996 så är synligheten av arbetsgivarvarumärket mycket mindre i stora industrier och mer synlig på tjänstemannanivå. Två av företagen har aktiva kvinnliga nätverk och det tredje har ett som för tillfället ligger på is

”Sedan en tid tillbaka så tyvärr är det inte ett aktivt nätverk, tidigare så var det ett nätverk för alla kvinnor som jobbar produktionsrelaterat.. så det är väldigt synd att det ligger på is för det var ett jättebra”

Informanten är själv inte involverad och har inga uppgifter på varför det lades på is. Informant B berättar att de har ett aktivt kvinnligt nätverk för alla som arbetar inom organisationen och informant C berättar också att de har ett för kvinnor i ledande befattningar. Samtliga företag annonserar med ett arbete för mångfald, där bland annat yrkesarbetande kvinnor innefattas men Employer Branding-arbetet riktar sig inte direkt mot dessa grupper. Implicit sker det genom andra aktiviteter och en av informanterna berättar om friskvårdsgrupper och resor som de gör tillsammans. Genom nätverken uppmärksammas kvinnorna i organisationen och de kan dela sina erfarenheter. Kvinnliga yrkesarbetare har alltid varit en minoritet inom byggindustrin och anpassat sig efter de manliga normerna (Olofsson 2000). När allt fler kvinnor träder in i yrkesarbetena i byggindustrin kan förändringar komma att ske. När jag ställde följdfrågan ”varför behövs mer kvinnor i byggindustrin?” svarade en av informanterna med lite eftertanke:

”ja.. dels så är det ju för jämställdhetens skull.. men en arbetsplats är ju också mycket roligare och effektivare..vi vill ha in mer kvinnor på vårt företag.. fram för allt yrkesarbetande kvinnor.. men det är en svår grupp att nå...för på hantverkarsidan har du ju en förskräcklig mansdominans..”

Informanten nämner flera orsaker som också tas upp i forskningen, en arbetsplats blir mycket mer effektiv med en jämn fördelning av män och kvinnor. Dels hamnar rätt kompetens på rätt plats och dels ökar och chanserna för ökad produktivitet och därmed även ekonomiska vinster. (SOU 2004:43, Folke 2013) Frågan är om detta faktiskt genomsyrar organisationen eller om informanten bara försökte säga rätt saker? Oavsett, om Byggbranschen ska kunna stå emot den framtida konkurrensen på arbetsmarknaden måste gamla värderingar och normer brytas. Informanten menar också på att det finns en öppen dialog i företagen om att fler kvinnor behövs, att det inte finns något motstånd men att det är svårt att rekrytera de segment som inte är på högskole- och universitetsnivå. Folke (2013) menar också att på lång sikt kan de kvinnor som träder in på högre positioner, verka som förebilder för unga flickor.

4.4 Resultatet i relation till Moroko och D. Uncles modell

Som teoretisk bakgrund för studien har jag bland annat använd mig av Moroko och D. Uncles modell och jag kommer nu relatera resultatet i sin helhet till modellen och jämföra de olika företagen. Hur väl förankrat Employer Branding är i själva affärsplanen skiljer sig åt mellan företagen, företag B visar på ett väl utvecklat arbete med förankring i affärsplanen, på de andra två företagen var informanterna inte lika tydliga med hur väl den var integrerad. Företag C håller på med ett projekt som ska renodla strategierna, men hur väl den skulle vara integrerad i affärsplanen är oklart. Företag A upplevde inte att Employer Branding arbetet var så tydligt centralt utan att det var upp till varje region. Sammanfattningsvis kan samtliga företag arbeta mycket mer med Employer Branding som strategi.

Vad gäller ”segmenteringsstrategin: Lönsamhet” så har samtliga företag ett studentfokus som gemensam nämnare. De studentgrupper som identifierats är främst högskole- och universitetsstudenter men även gymnasieskolor med yrkesutbildningar. Flera av företagen vill och anser att de måste hitta nya vägar för att nå andra segment. Jag uppfattade inte segmenteringsstrategin som något uttalat hos företagen, studentfokus hade de innan Employer Branding implementerades. Internt arbetar företagen i regel mycket med utbildningar, t.ex. ledarskapskurser, vilket är en viktig faktor för att attrahera och behålla de anställda i företaget. Vidare så uppfattade jag en medvetenhet kring informanternas relation till segmenteringsstrategin: förhandlingsmakt, den allmänna uppfattningen bland informanterna var att ingenjörer är en uppvaktad grupp och informant B uttrycker problematiken kring detta:

”..dom [civilingenjörerna] vet att dom är så uppvaktade..när dom pluggar förstår dom inte varför, alltså så länge man inte är på arbetsmarknaden så förstår man inte ”varför är jag så eftertraktad” så jag förstår att det är lite förvirrande och ibland så tror dom att dom är superstars och skall tjäna 38 000 första jobbet dom har och så är ju inte verkligheten. Dom anställer vi ju inte heller...Så att civilingenjörerna är jättepåpassade..”

Denna segmenteringsstrategi är också implicit, men samtliga företag är väl medvetna om sin position på arbetsmarknaden och vet att de är mycket attraktiva arbetsgivare. Informanterna berättar också att det är en tuff konkurrens om arbetskraften, dels för att byggbranschen har en mansdominerad stämpel och dels att utbudet av arbetskraft minskar. Min uppfattning är att samtliga företag är väl medvetna om sin förhandlingsmakt och använder sig strategiskt av den, främst mot högskole- och universitetsstudenter. Genom sin storlek kan företagen erbjuda många förmåner som

mindre byggföretag har svårt att matcha. De erbjuder allt ifrån friskvård till kompetensutveckling och möjligheter till vidareutbildning.

5. Avslutande diskussion

I detta avsnitt kommer jag först besvara mitt syfte och frågeställningar och sedan kommer jag diskutera min studies relevans. Vidare kommer jag att jämföra min studie med tidigare forskning och teori. Avslutningsvis kommer jag att sätta resultatet i detta examensarbete i relation till det arbetsvetenskapliga huvudområdet samt till vidare forskning.

- ▶ Hur använder sig tre företag inom byggindustrin av Employer Branding?
- ▶ Vilka verktyg, instrument och resurser använder de sig av och varför ha de valt dessa?
- ▶ Hur används Employer Branding för att attrahera och behålla kvinnor i företagen?

De tre företagen som jag studerat använder sig av Employer Branding som strategi på liknande sätt, primärt för att nå ut mot högskole- och universitetsstudenter. Samtliga vittnar om ett centraliserat arbete, men vissa har integrerat det i affärsplanen och andra lagt ansvaret på varje enskild region. De stora aktörer som jag studerat har tiotusentals anställda och olika affärsområden belägna i flera länder. Mina tre intervjuer kan inte ge en bild av hur arbetet ser ut på hela företagen. Min studie har snarare förmedlat en bild av hur Employer Branding upplevs av tre medarbetare samt hur de tolkar strategierna. Men de personer jag intervjuat har varit involverade eller nyckelpersoner i arbetet med Employer Branding och jag värderar deras intervjuer högt. Däremot kan jag i min studie inte generalisera till andra sociala miljöer på grund av mitt lilla urval. Vidare är kvalitativa studier svåra att dra generella slutsatser från eftersom intervjuerna som genomfördes var unika för just det tidpunkten. Att göra om samma intervjuer kan inte garantera samma resultat (Bryman 2009). Hur använder sig då företagen av Employer Branding? Främst riktar det sina strategier mot studenter genom arbetsmarknadsdagar, föreläsningar, studiebesök och quizkvällar. Vidare arbetar de med trainee- och graduateprogram som kan locka studenterna till just deras arbetsplats. Bara genom sin storlek är de väldigt attraktiva arbetsgivare och är också väl medvetna om det. Företagen jag studerat talar om Employer Branding som en strategi både internt och externt men jag är osäker på hur väl detta implementeras i verksamheten. Barrow (2005) menade på att många företag hakat på Employer Branding som en modefluga som används inom HR. Företag B är onekligen det företag som jag fått uppfattningen av som arbetar mest integrerat med strategin och har även med det i sin

affärsplan. Deras verktyg i arbetet med Employer Branding är något som respektive marknadsavdelning tar fram, de har kampanjer, använder sig av sociala medier och framförallt hemsidan används som en kanal mot olika typer av segment. Informant C skulle gärna sett ett större samarbete med marknadsavdelningen och gärna haft mer resurser. Likaså menar informant A och B på att det alltid behövs mer resurser men att det också handlar om hur de fördelas. Genom att tydligare identifiera de olika segmenten och deras behov på arbetsmarknaden och integrera det i affärsplanen kan resurserna fördelas mer effektivt (Moroko 2009).

Både explicit och implicit så används Employer Branding för att attrahera kvinnor genom fokus på högskole- och universitetsstudenter. Dels har företagen riktade strategier mot kvinnor i form av kvinnliga nätverk, föreläsningar, events och tjejkvällar. Indirekt så anställs allt fler kvinnor eftersom de ökar på de högre utbildningarna. På yrkesarbetsmarknaden är det den kraftiga könssegregeringen som finns, förutom de kvinnor i ledande befattningar på byggena är det få som arbetar operativt. Företagen har identifierat problemet längre ner i kedjan och menar på att redan i tidig ålder väljer små flickor bort byggindustrin. De har riktat in sig på gymnasieskolor i landet, sitter med i styrelsen och ett av företagen har en helt egen skola. Det anordnas också läger för yngre tjejer som då får en inblick i byggbranschen och en möjlighet att skapa sig en egen bild än samhällets stereotypiska normer om den. Informanterna säger själva att de tillsammans med andra stora aktörer på marknaden behöver förändra branschen, både normer, attityder och agerande. Företagens fokus på studenter och deras framgångsrika arbete med studentprogram grundar sig i att det är enklast grupper att marknadsföra sig mot. Dels har de inte så mycket erfarenhet och ställer mindre krav, dels börjar de oftast längst ner och arbetar sig uppåt. Men Moroko och D. Uncles (2009) menar på att den här typen av marknadsföring kan missgynna företaget i längden när kompetensbehovet förändras. De tre företagen i studien arbetar med att utbilda och utveckla sin personal, kanske kan detta kompensera för de fallluckor som Moroko och D. Uncles (2009) beskriver.

I min studie har jag använt begreppet ”byggindustri” och syftat på hela kedjan av toppchefer, tjänstemän, arbetsledare och yrkesarbetare i både små och stora företag på arbetsmarknaden. Men de studier som jag använt som teoretisk bakgrund, både Ambler och Barrow (1996) och Moroko och D. Uncles (2009) har endast intervjuat tjänstemän som arbetar med Employer Branding. Ambler (1996) påpekade också att synligheten av arbetsgivarvarumärket blir allt mindre i stora industrier. Vidare har även jag bara intervjuat tjänstemän som sitter centralt, visserligen med

förankringar i de operativa delarna, men att dra slutsatser om hela byggindustrin utifrån min studie blir svårare. För mina informanter är Employer Branding väldigt viktigt och utmanande, men frågan är om det implementeras ner i organisationen. Min uppfattning av intervjuerna är att strategin främst riktar sig till högskole- och universitetsstudenter, när jag nämnt det ämnet har de blommat upp och ivrigt berättat om sitt arbete. Men när jag ställt frågan om yrkesarbetarna har entusiasmen förändrats till ett mer samlat intryck, en av informanterna var djupt oroad över just kvinnliga yrkesarbetare.

Olofsson (2000) menar på att byggbranschen helt är anpassad efter män och deras behov, för att kvinnor ska kunna arbeta som yrkesarbetare på byggen behövs stora förändringar ske. Att inte bara studera observerbara faktorer som ålder och kön är det minst lika viktigt att studera sociala faktorer, karriärsambitioner och behov (Moroko 2009). Att införa en typ av flexitid för föräldrar som behöver lämna sina barn på dagis. Företag A verkar ha kommit långt i det arbetet, informanten arbetade väldigt mycket med den här typen av frågor i sin region. Vidare har jag gjort en avgränsning som påverkar min studies relevans. Arbetsmiljön, både fysiska och sociala faktorer är en viktig faktor i diskussionen kring könssegregeringen i byggbranschen. Dels har dålig ergonomisk anpassning gjorts till kvinnor och den starke mannen som norm har inneburit en utformning av arbetsuppgifter, arbetstakt (lagackord) som inte passar kvinnor. Den psykosociala arbetsmiljön kan också ha påverkat kvinnor negativt, genom att vara en minoritet har de utsatts för utanförskap, assimilation, jargonger och fördomar mot de som vill göra karriär (Olofsson 2000). Olofsson (2000) påvisar att en stor del av de yrkesarbetande kvinnor som lämnar byggbranschen gör det på grund av fysiska besvär. En av hennes studie visade att hela 70 % gjorde detta. I min studie har jag varit medveten om att denna del saknas och jag kanske hade fått ett annat resultat om jag även studerat arbetsmiljön.

Min studie påvisar många likheter med de tidigare forskningens resultat som Morokos och D.Uncles (2009) studie om segmenteringsstrategier och mitt resultat har även kunnat jämföras med den tidigare och samtida forskningen om Employer Branding och Genus. Även om min studie inte är möjlig att generalisera ifrån så lyfter jag upp en relativt ny kombination av ämnesområden inom det arbetsvetenskapliga fältet. Studien hade kunnat utvecklas på många sätt om jag haft mer resurser att tillgå. Dels hade varje företag kunnat studeras enskilt men samtidigt och då hade yrkesarbetarna behövt intervjuas och studeras och arbetsmiljön hade också behövt studeras mer ingående. Att

intervjua tjänstemän och sedan skriva om yrkesarbetarna blir motsägelsefullt. Detta insåg jag ungefär halvvägs i arbetet då tidsbrist hindrade mig från att utöka ämnesområdet. Framtida studier bör studera huruvida Employer Branding når fram till yrkesarbetarna.

Mina slutsatser är att Employer Branding idag är en strategi som byggföretagen använder för tjänstemän och yrkesarbetare med specialistkompetens och högre eftergymnasial utbildning. Företagen kan arbeta mycket mer med att integrera arbetet i affärsplanen och nå ut mot andra segment. De bör se till fler icke-observerbara faktorer som individers sociala situation, karriärs- och framtidsvisioner, och inte bara ålder och kön. Vidare kan de också arbeta mer med att anpassa tider på arbetsplatserna som möjliggör att fler kan lämna barn på dagis. Jag är medveten om att företagen arbetar mycket med dessa frågor och intervjuerna var inte så uttömmande att jag har full insyn i organisationerna och deras arbete. På tjänstemannanivå har arbetet med Employer Branding kommit långt men för att nå yrkesarbetarna finns det mycket att arbeta med. Om Employer Branding används på rätt sätt, som en livslång process som integreras i hela verksamheten kommer företagen nå ännu bättre resultat. I ett jämställt land som Sverige ska människor kunna välja utbildning och arbete efter intresse och förmåga. Med tanke på framtida demografiska förändringar är det viktigt att arbetskraften utnyttjas till fullo.

Referenser

Ambler, Tim & Barrow, Simon (1996) *The employer brand*. PAN'AGRA Working paper, London Business School, Centre for Marketing, publicerad i augusti 1996

Aniander, Magnus (2008) *Byggindustri*, Blomgren, Henrik (red.) *Så jobbar Sverige: kartbilder av det moderna näringslivet i Sverige*, Lund: Studentlitteratur

Barrow, Simon & Mosley, Richard (2005) *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Wiley; 2nd edition (November 4, 2005)

Berglund, Tomas & Schedin, Stefan (2009), *Arbetslivet*, Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2009) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Eriksson, Ylva Ulfsson (2006) *Yrke, Status & Genus - en sociologisk studie om yrken på en segregerad arbetsmarknad*. (Doctoral dissertation), Göteborgs Universitet.

Folke, Olle, Rickne, Johanna (2013) *Kvinnotricket och EU:s konkurrenskraft*, Bakardjéva Engelsekt, Antonina, Oxelheim, Lars & Persson, Thomas (red.) *Ett konkurrenskraftigt EU till rätt pris*. Stockholm: Santérus

Gonäs, Lena, Lindgren, Gerd & Bildt, Carina (red.) (2001). *Könssegrering i arbetslivet*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Hirdman, Yvonne (2001) *Genus: om det stabila föränderliga former*. Malmö: Liber

Holgersson, Charlotte, Wahl, Anna, Höök, Pia & Linghag, Sophie (red.) (2011). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Lindgren, G. (1985). *Kamrater, kollegor och kvinnor: en studie av könssegreringsprocessen i två mansdominerade organisationer*. (Doctoral dissertation), Umeå: Umeå universitet.

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur

Morell, Anna, Rundgren, Anna (2012) *Vad innebär strategiskt HR-arbete?* Publicerad 4 juli. Kandidatuppsats.

Moroko, Lara & Uncles, Mark D (2009) *Employer Branding and market segmentation*. Journal of Brand Management, 7, 181–196. published online 25 September, Palgrave Macmillan, 2009

- Olofsson, Barbro (2000) *Kvinnor och män i byggyrken*, (Doctoral dissertation), Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan
- Statistiska Centralbyrån (2010) *Befolkning. Statistisk årsbok 2010*.
- Statistiska Centralbyrån (2011) *Yrkesstrukturen i Sverige 2011*. Yrkesregistret med yrkesstatistik
- Statistiska Centralbyrån (2012) *Segregeringsindex efter ålder 2010* http://www.scb.se/Pages/ThematicAreaTableAndChart____342970.aspx (Hämtad 13-04-22, kl 09:52)
- SOU 2002:115. Socialdepartementet, byggkommissionen. *Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn*. Utgiven december 2012.
- SOU 2004:43. Lövström, Åsa. Arbetsmarknadsdepartementet, *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*. Utgiven 19 april 2004
- Sveriges byggindustrier (2010) *Förvärvsarbetande i byggindustrin - fördelning efter kön*. Pdf-fil.
- Sveriges byggindustrier (2011) *Fakta om byggandet 2011*. Pdf-fil.
- Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*. 4e upplagan. Lund: Studentlitteratur
- UNDP (United Nations Development Programme) (2011) FN:s utvecklingsprogram. *Human development report 2011*.
- Wilden, Ralph, Gudergan, Siegfried & Lings, Ian (2010) *Employer Branding: strategic implications for staff recruitment*. Journal of Marketing Management. Vol. 26, (1–2) pp 56–73

Bilaga 1, intervjuguide

Frågorna skall tillsammans besvara de frågeställningar som jag formulerat. Syftet med uppsatsen är att studera företag som använder sig av employer branding och hur det används för att anställa kvinnor. Genom min studie vill jag också synliggöra den horisontella könssegrering som finns i byggindustrin.

Bakgrund - allmänna frågor (Obs den intervjuade är anonym, endast för kontexten)

Berätta om din tjänst

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Hur länge har du arbetat inom branschen?

Hur länge har du arbetat med employer branding?

Employer branding på företag X

Vad innebär employer branding för ”företag x”?

Varför började ni arbeta med employer branding?

När började ni arbeta med strategin?

Hur kom ni i kontakt med den?

- Anlitade ni någon?

Hur arbetar ni med employer branding?

- Vilka arbetar med det?

- Hur implementeras den i organisationen?

- dokument, policies, möten, utbildning, riktlinjer?

Vilka resurser finns för att arbeta med strategin?

Hur har utvecklingen sett ut sedan den infördes?

Har ni sett en förändring (i någon riktning)?

Hur uppfattas employer branding i organisationens olika delar? Hur mottas det?

Påverkar strategin ert arbete, i så fall hur?

Använder ni er av employer branding för att anställda kvinnor?

Om ja, vilken strategi använder ni er av? Hur gör ni? Varför gör ni det?

Har ni fått någon respons från kvinnor ni anställt?

Berätta om det kvinnliga nätverket (i relation till employer branding)

Vilka för- och nackdelar ser du med employer branding som HR-strategi?