



PERSONALVETARPROGRAMMET

Vad är Attraktivt Arbete i Byggbranschen?

En studie om attraktiva arbeten

Författare: Emelie Gustafsson & Sofia Larsson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2017
Handledare:	Mattias Nylund
Examinator:	Per-Olof Thång



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2017
Supervisor:	Mattias Nylund
Examiner:	Per-Olof Thång
Keywords:	Attractive work, Employer branding, Construction industry, Extrinsic motivation, Intrinsic motivation

In Sweden, today there are hard competition about the work force within the construction industry. The competition makes it important for the employers to work strategic with employer branding and attractiveness. Attractiveness is an idea of factors that attract employees to an organization and make them want to stay within the organization. Employer branding is a strategic process to reach attractiveness. The aim of this study is therefore to compare what carpenters and officials within the construction industry think contribute to the attractiveness in a job, the aim is also to compare if different geographic areas affect what the employees think contribute to the attractiveness.

Semi structured interviews were conducted with employees within the case organization to collect the empirical data. The interviews were analyzed with intention to distinguish common

differences and similarities. We applied different theories to our empirical data, among those were Employer Branding, Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's two factor theory. The analysis is based on our empirical data merged with those theories. The main results show us that there are other factors that's more important than wages when it comes to what makes a job attractive to the work force. Those factors are that the work tasks varies, good colleagues, a safety in knowing what you have and flexibility. People use to say that money isn't everything, and due to this study, it's true.

We also saw differences in the closeness to the management between both carpenters and officials, and between the two geographic areas that we have studied. The officials experienced more closeness to the headquarter than the carpenters and the employees who didn't not work in the area where the headquarter is, experienced a feeling of exclusion in some cases, despite that they also experienced a closeness to the management.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte och frågeställningar	2
1.2	Byggindustrin.....	2
1.3	Bygg AB	3
2	Teorier och tidigare forskning	4
2.1	Attraktivt arbete	4
2.1.1	Attraktivt arbete utifrån Åteg, Hedlund & Ponténs modell.....	4
2.2	Employer branding.....	6
2.3	Inre och yttre motivation.....	8
2.3.1	Maslows behovshierarki.....	9
2.3.2	Herzberg tvåfaktorteori.....	10
3	Metod	11
3.1	Metodval	11
3.2	Urval	12
3.3	Genomförande och bearbetning av empiri.....	13
3.4	Validitet och reliabilitet	15
3.5	Avgränsningar.....	16

3.6	Etiska riktlinjer.....	16
3.7	Metoddiskussion	17
4	Analys och resultat.....	19
4.1	Skillnader mellan yrkesrollerna	19
4.2	Skillnader mellan de geografiska områdena	20
4.3	Likheter mellan yrkesrollerna och geografiska områden.....	22
5	Diskussion och slutsatser	27
5.1	Attraktivt arbete	27
5.2	Överseende över mindre attraktiva faktorer.....	27
5.3	Organisationskulturen	29
5.4	Representation av företaget.....	30
5.5	Avslutande sammanfattning.....	32
6	Referenser	33
7	Bilagor.....	

1 Inledning

Med den stora konkurrensen om arbetskraft som råder inom olika yrkesroller i byggbranschen i Sverige idag (Arbetsförmedlingen, 2017) blir det viktigt att arbeten är attraktiva. Detta för att attrahera den arbetskraft som finns tillgänglig på arbetsmarknaden. Organisationens rykte, Employer branding, och attraktivitet kan avgöra vilket företag arbetskraften väljer att arbeta hos. För att skapa ett bra rykte krävs det att medarbetarnas behov och önskemål i organisationen är tillgodosedda, vilket blir avgörande för om medarbetarna upplever arbetet och organisationen som attraktivt och attraherar nya medarbetare och får de anställda att vilja stanna kvar (Ambler & Barrow, 1996).

Attraktivt arbete är ett välstuderat område med olika teorier om vad begreppet innebär. Vi har i vår undersökning studerat en organisation inom byggbranschen som efterfrågade hjälp från studenter att undersöka hur olika yrkesroller och geografiska områden påverkar medarbetarnas syn på attraktiva arbeten. Detta är intressant ur ett vetenskapligt perspektiv genom att teoretiska modeller och begrepp som befinner sig på en mycket allmän nivå prövas och uttolkas i specifika sammanhang.

Undersökningen är även intressant ur ett personalvetenskapligt eller arbetsgivarperspektiv då studiens resultat kan öka arbetsgivares medvetenhet om de eventuella skillnader och likheter som finns mellan olika yrkeskategorier och geografiska områden. Resultatet och att vara medveten om dessa eventuella likheter och skillnader kan underlätta arbetet med att attrahera nya medarbetare till olika yrkesroller, samt behålla den arbetskraft som finns i organisationen.

1.1 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att undersöka och jämföra vad snickare och tjänstemän inom byggbranschen upplever bidra till attraktivare arbeten, samt jämföra om olika geografiska områden kan påverka vad som upplevs bidra till attraktivitet i arbeten.

Våra frågeställningar är följande:

- Vad finns det för likheter och skillnader mellan vad medarbetare inom olika geografiska områden inom regionen upplever bidra till attraktiva arbeten?
- Vad finns det för likheter och skillnader mellan vad medarbetare inom olika yrkeskategorier; snickare respektive tjänstemän, upplever bidra till attraktivare arbeten?

1.2 Byggindustrin

År 2014 fanns det enligt Statistiska centralbyrån (Sveriges Byggindustrier, 2014) ca 320,000 anställda som arbetade inom byggindustrin, merparten av dessa var män och cirka 8% var kvinnor. Det faktum att Sverige idag befinner sig i en ekonomisk högkonjunktur påverkar byggnadsbranschen positivt. Det väntas dock en inbromsning av denna utveckling under åren 2017–2018, anledningen till inbromsningen tros vara bristen på arbetskraft (Byggkonjunkturen, 2017). Enligt Arbetsförmedlingen (2017) är det låg konkurrens om jobben inom branschen i princip i hela Sverige. Prognoser visar att efterfrågan på personal inom byggsektorn kommer att öka ytterligare samtidigt som allt färre väljer att utbilda sig inom branschen. Detta trots att byggindustrin enligt Carlén, Beach & Johansson (2009) är en av de branscher som har lägst utbildningsnivå på de anställda.

Att det är brist på arbetskraft som hindrar fortsatt expansion inom byggbranschen är problematiskt ur ett arbetsgivarperspektiv, det skapar en konkurrenssituation där företag vittnar om att de måste sälja sina projekt vidare till andra företag för de inte har tillräckligt med personal (SVT, 2016).

1.3 Bygg AB

Attraktiviteten blir ur ett personalvetenskapligt perspektiv avgörande då attraktivitet är något som bidrar positivt till alla organisationer, att öka arbetsgivares medvetenhet om vad som bidrar till attraktivitet kan skapa attraktivare arbeten som lockar nya medarbetare, samt behålla den arbetskraft som finns i organisationen. Denna fallstudie undersöker *Bygg AB* som är ett exempel på en organisation där attraktiviteten är viktig eftersom organisationen verkar inom byggbranschen där det idag är hög konkurrens om arbetskraften. Organisationen har anonymiserats av etiska skäl, vi har valt att kalla organisationen för *Bygg AB* som är dotterbolag till ett företag vi kommer att kalla *Koncern AB*.

Koncern AB har 1200 anställda och ingår i en annan koncern med 2100 anställda, vilken verkar inom handel, fastighetsförvaltning och entreprenandverksamhet. *Koncern AB* innefattar de byggbolag som ingår i koncernen vars verksamheter utgörs av samverkansentreprenader, byggentreprenader och byggservice, vilket innefattar om- och nybyggnationer. Organisationens kunder finns både inom det privata och offentliga.

Bygg AB har 408 anställda och är uppdelat inom olika affärsområden vilket innebär att regionen som företaget verkar inom är indelat i geografiska områden, det är olika chefer som ansvarar för respektive område. *Bygg AB* är och har varit under snabb tillväxt under en period, bland annat genom uppköp av andra företag. Uppköpen innebär att *Bygg AB* köper hela bolag som tar med sina anställda, kunder, etc. till företaget.

Koncern AB har tagit fram en handbok för medarbetare och potentiella medarbetare, handboken används av företaget som ett underlag för att presentera vilka deras värderingar och visioner är. Vid anställning i företaget är syftet att de som anställs ska skriva under handboken och intyga att de förstår innebörden av att vara en *Byggare* vilket är ett begrepp som myntats inom organisationen. Att vara en *Byggare* ska bland annat innebära att som medarbetare i organisationen dela företagets värderingar, trivas och vara engagerade i det som görs, samt vara pålitliga och hålla vad de lovat.

2 Teorier och tidigare forskning

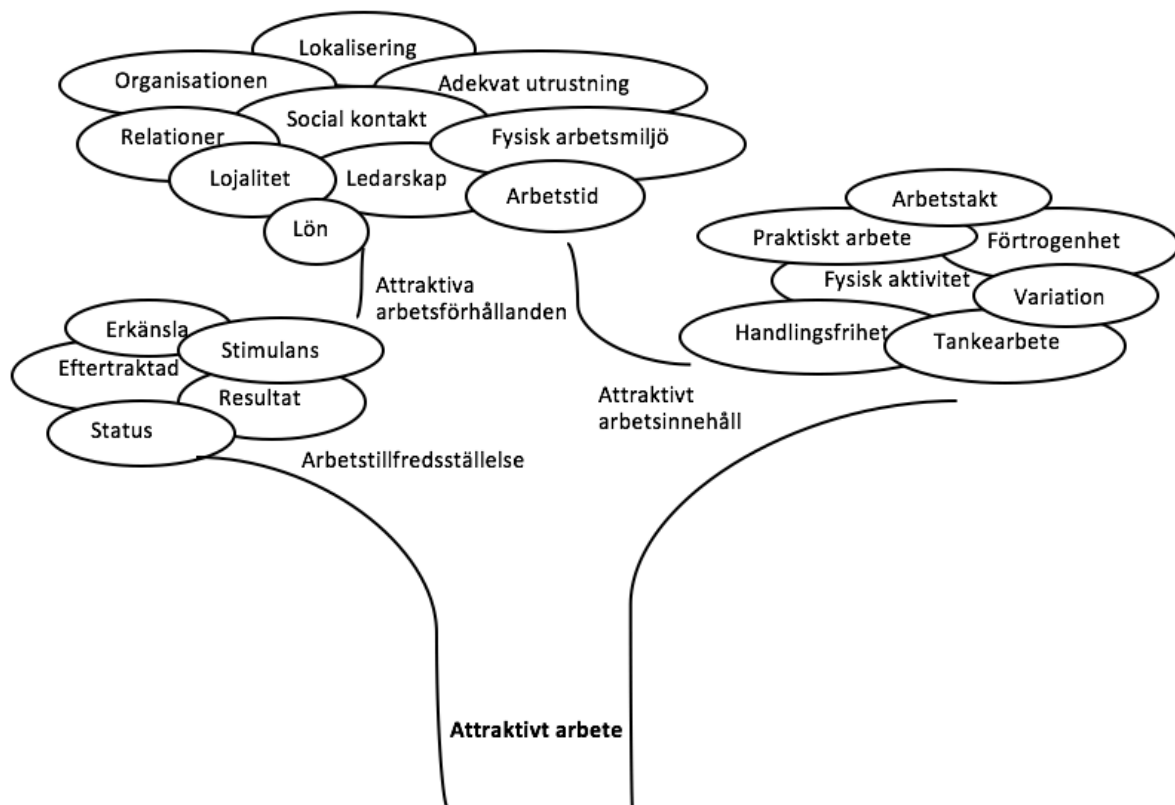
Nedan beskrivs attraktivt arbete, inre och yttre motivation samt några olika behovsteorier som är viktiga för förståelsen av vad medarbetare strävar efter. Vad medarbetarna behöver, önskar och motiveras av är i högsta grad centralt för arbetsgivare att ta hänsyn till om de vill skapa attraktiva arbeten som tillgodoser medarbetarnas önskemål. Det är viktigt att förstå vad attraktiva arbeten innebär för att kunna skapa det.

2.1 Attraktivt arbete

Ett av de centrala begreppen i denna undersökning är attraktivt arbete. I Svenska akademiens ordbok (2013) definieras förmågan att vara attraktiv som en förmåga att vara tilldragande. Åteg, Hedlund & Pontén (2004) anser att det inte finns någon tydlig definition i litteraturen av vad attraktivitet innebär. Åteg (2006) skriver att begreppet kommer från Latinets *attrah'ere* som betyder att saker dras mot varandra. Begreppet används idag för att förstå hur organisationer kan attrahera potentiella medarbetare och samtidigt behålla de som redan är anställda. Attraktivt arbete är något som är eftersträvansvärt och som organisationer bör arbeta med ur ett långsiktigt perspektiv.

2.1.1 Attraktivt arbete utifrån Åteg, Hedlund & Ponténs modell

Åteg et al (2004) väljer att definiera begreppet attraktivitet utifrån vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare. Attraktivitet förklaras som den faktor som gör att medarbetare stannar i organisationen och samtidigt attraherar nya potentiella medarbetare till organisationen. Modellen nedan som har tagits fram av författarna visar på att arbetets utformning gällande förståelighet, meningsfullhet och liknande påverkar attraktiviteten, likväl som attraktiviteten påverkas av hur väl arbetet tar hänsyn till de värderingar och behov som medarbetarna har.



Figur 1 Olika kategorier och dimensioner av attraktivt arbete

(Källa: Åteg et al, 2004).

Figur 1 visar den framtagna modellen och hur det attraktiva arbetet kan delas in i arbetstillfredsställelse, attraktivt arbetsinnehåll och attraktiva arbetsförhållanden, dessa tre dimensioner påverkar tillsammans graden av attraktivitet. Åteg et al (2004) redogör för de tre dimensionerna enligt följande; attraktiva arbetsförhållandena är gemensamma för de anställda inom ett företag och påverkas inte av arbetsuppgifter eller personliga upplevelser av arbetet. Arbetstillfredsställelsen är däremot individuell och handlar om vad de anställda själva känner att de får ut av arbetet. Attraktiva arbetsuppgifter handlar om vad och hur de anställda utför sina arbeten.

Åteg et al (2004) skriver att vad som prioriteras är personligt och påverkas av vilken fas i livet de anställda befinner sig i. För många är det arbetskamraterna och arbetsuppgifterna som väger tyngst, vilket gör att det kan vara svårt att se om arbetet kommer vara attraktivt på lång sikt. Författarna skriver att vissa kategorier kan upplevas oattraktiva och att arbeten då väljs bort. Det kan också finnas kategorier som upplevs vara mindre attraktiva, dessa kategorier vägs ofta upp av attraktiva kategorier och utgör inte något problem för de anställda eller arbetsgivaren.

Vid utvecklingsarbete av attraktivt arbete är det med stor sannolikhet ohanterligt att arbeta med alla kategorier som är viktiga. Därför kan det vara nödvändigt att välja vilka åtgärder som ska prioriteras och därefter arbeta med flera mindre utvecklingsprogram. Vid åtgärder måste hänsyn tas till att de enskilda kategorierna inte är isolerade från varandra vilket innebär att om arbetsgivaren sätter in en åtgärd mot en enskild kategori kommer även andra kategorier påverkas av denna åtgärd. Helhetsupplevelsen av arbetet påverkas (Åteg et al, 2004).

I denna undersökning användes Åtegs et al (2004) modell som utgångspunkt i studiens intervjuguide för att skapa givande frågor angående attraktiva arbeten som skulle bidra till relevant empiri. Modellen användes även för att jämföra med vår empiri för att se om det finns stöd för empirin i modellen och på så sätt få en större tyngd i resultatet.

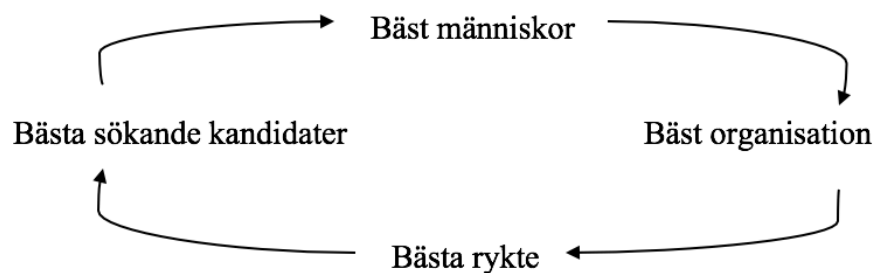
2.2 Employer Branding

Ett centralt begrepp för studien är Employer branding. Employer branding som begrepp etablerades av Simon Barrow och Tim Ambler på slutet av 1990-talet. Barrow och Ambler definierade begreppet som en samling av *ekonomiska, funktionella* och *psykologiska* faktorer som anställning innebär och arbetsgivare associeras med (Dyhre & Parment, 2012). Dessa tre grundläggande villkor bör uppfyllas för medarbetaren, vilket bidrar till att företagets varumärke stärks. Faktorerna kan exempelvis vara möjligheter till utveckling, förmåner eller lön (Ambler et al 1996). Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon (2002) skriver att begreppet innebär att skapa en bild hos potentiella framtida arbetstagare, att visa att företaget i fråga är en bra arbetsplats.

För att skapa denna bild hos målgruppen måste organisationen ha en grundläggande kunskap om vad det är som attraherar arbetstagarna eller vad det är som gör att vissa företag anses vara bättre arbetsgivare än andra.

Employer Branding kan definieras som funktionella respektive symboliska fördelar. De funktionella fördelarna syftar till de faktorer som har med anställningen att göra som medarbetarna tycker är viktiga. Det kan till exempel vara lön, arbetsvillkor eller olika förmåner. De symboliska fördelarna handlar om sociala attribut, exempelvis organisationskulturen eller hur eventuella medarbetare kan se sig själva passa in på arbetsplatsen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer branding har gått från att vara ett av många begrepp organisationer använt sig av utan egentlig strategi till att det idag är en strategisk process de flesta arbetsgivare använder för att attrahera och behålla medarbetare (Dybre & Parment, 2012). Ambler & Barrows (1996) har skapat en modell (figur 2) som visar på hur de anställda påverkar kvalitén på de produkter eller tjänster som förmedlas och hur det i sin tur skapar ett värdefullt omdöme som attraherar medarbetare. De argumenterar även för att medarbetarna länge har kallats de främsta tillgångarna, men utan att ha kunnat förklara hur. I denna förenklade modell kan man se hur allt hänger ihop och hur viktigt det är att vara medveten om hur företagets varumärke påverkas av företagets medarbetare.



Figur 2 Länken mellan kvalitén på tjänster och kvalitén på medarbetarna

(Källa: Ambler & Barrow, 1996)

Även Backhaus & Tikoo (2004) skriver att konsumenter skapar varumärkeassociationer som ofta ligger på en nivå där konsumenterna sammankopplar ett företags varumärke med en sensorisk nivå som kan förklaras som en känslomässig reaktion. Dessa associationer är viktiga för hur företagets varumärke uppfattas. Keller (1993) tar upp att det handlar om hur de produktrelaterade faktorerna samspelar med de icke-produktrelaterade faktorerna och hur dessa skapar en bild av varumärket hos konsumenterna.

Eventuella framtida medarbetare utvecklar en uppfattning av företaget utifrån varumärkesassociationer, vilket resulterar i hur attraktiv arbetsgivaren upplevs vara (Backhaus & Tikoo, 2004). Många företag kan tjäna på att arbeta kontinuerligt med att utveckla Employer branding. Ju starkare och mer positiva varumärkesassociationer som görs med företaget, desto större chans att fler attraheras av organisationen. När sedan individerna är anställda i företaget och identifierar sig med organisationen och dess kultur genom varumärkesassociation kan en lojalitet skapas hos medarbetarna, denna lojalitet kan bidra till högre produktionsnivå (Sullivan, 2004).

Att skapa en organisation som människor kan identifiera sig med är inte bara viktigt för att höja produktiviteten och lojaliteten, det skapar också ett gott rykte vilket kan attrahera mer arbetskraft. I en konkurrensutsatt bransch som byggbranschen är idag och med den arbetskraftsbrist som förekommer kan företagets varumärke vara avgörande för om människor söker sig dit eller inte. Därför är Employer Branding något att satsa på för byggföretagen.

2.3 Inre och yttre motivation

Motivation är nära relaterat till attraktiva arbeten och blir därför relevant att definiera i denna studie. Deci och Ryan (2000) redogör för att det finns två typer av motivation, inre och yttre motivation. Den mest grundläggande skillnaden mellan dessa är att den inre motivationen uppnås genom att individen finner tillfredsställelse genom egenintressen, glädje och utveckling. Den yttre motivationen kräver till skillnad från den inre någon form av yttre belöning eller vilja att undvika ett obehag, det kan handla om exempelvis lön eller informativ belöning. Åteg et al

(2004) anser att det är viktigt med både inre och yttre motivation för att arbetet ska bli attraktivt och för att medarbetarna ska kunna utföra ett bra arbete.

Kärnan i dessa teorier, relativt denna studies kunskapsintresse handlar om att arbetsgivare måste vara medvetna om och tillgodose det som motiverar medarbetarna till att vilja arbeta, för att skapa arbeten som upplevs attraktiva av medarbetare. Arbetsgivare bör vara medvetna om vilka motivatorer som anses viktigast, men även vara medveten om att det är olika för var individ.

2.3.1 Maslows behovshierarki

Då olika behov kan finnas hos de anställda för att trivas och må bra är det relevant att se på teorier som presenterar hur olika behov skapas och förhåller sig till varandra. Maslows behovshierarki blir därför central och bygger på att människor styrs av sina behov. De fysiologiska behoven är de mest basala och det individer först eftersträvar. Behoven byts sedan ut i steg med att ett tidigare behov fylls, individer strävar ständigt efter nästa nivå. Maslow (1943) redogör för de olika nivåerna enligt följande:

1. *Fysiologiska behoven* - mat, sömn, värme etc.
2. *Trygghetsbehoven* - skydd och trygghet.
3. *Sociala behoven* - ha någonstans där individen upplever att de hör hemma, kontakt, kamratskap och acceptans från andra individer.
4. *Självuppskattning* - självförtroende, självrespekt, kunskap och kompetens. Även att uppleva erkännande, ansvar och respekt innefattas i den självförverkligande behovsnivån.
5. *Självförverkligande* - ständigt utvecklas. Detta behovet kan aldrig anses som uppfyllt och därför finns inget behov som sätts högre än det. Även om denna översta nivån nås finns såklart samtliga tidigare behov kvar hos individen men de upplevs inte som lika avgörande.

Det finns en liknande teori som också bygger på att när de mest basala behoven är uppfyllda uppstår nästa nivå. Till skillnad från Maslows teori består denna teori bara av tre steg, *existens*, *relation* och *utveckling* (Lindelöw, 2008).

Lindelöw och Maslow redogör båda två för teorier som grundas i att människans fysiologiska behov måste uppfyllas innan individen kan känna en vilja att utvecklas och motiveras. Dessa grundläggande behov kan tyckas självklara men är viktiga att inte glömma eller prioritera bort i dagens stressiga och konkurrensutsatta arbetsliv.

2.3.2 Herzberg tvåfaktorteori

Teorier om motivation visar på vilka faktorer som skapar en vilja till att arbeta och blir därför centralt när attraktivt arbete diskuteras. Ett annat sätt att betrakta motivation än i termer av inre/yttre presenteras av Herzberg vars teori grundas i två faktorer; motivatorer (job satisfaction) och hygienfaktorer (job dissatisfaction). Hygienfaktorerna berör arbetsförhållanden såsom den fysiska arbetsmiljön, relationer, lön, trygghet etc. Motivatorerna påverkar människor till att vilja arbeta och prestera. Vad som motiverar medarbetarna är olika men kan handla om rättvisa, personlig utveckling etc. (Herzberg et al, 2010).

De två faktorerna är inte motsatta varandra, alltså behöver brist på motivation i arbetet inte leda till missnöje över arbetet. På samma sätt uppstår inte motivation för att medarbetarna har hygienfaktorerna i sina arbeten. Dock får hygienfaktorerna inte glömmas bort då de är viktiga för att förebygga missnöje och ohälsa. Ju färre chanser det finns för motivatorer att uppstå desto viktigare blir hygienfaktorerna för att arbetet ska bli acceptabelt (Herzberg et al, 2010).

De teorier som presenterats om individers behov såsom Maslows behovshierarki samt inre och yttre motivationer, innebär i likhet med modellen om attraktivt arbete att det krävs olika faktorer för att trivas i ett arbete och för att finna det attraktivt. Dessa faktorer är i hög grad individuella och kan bero på vilka behov som tillgodosetts hos medarbetarna och vad de befinner sig i för livssituation. Teorierna visar hur viktigt det är att arbetsgivare är medvetna om vad för faktorer som bidrar positivt respektive negativt till attraktiviteten. Även Employer Branding är centralt i sammanhanget för utan ett bra rykte blir det svårt för arbetsgivaren att utnyttja attraktiviteten för att attrahera arbetskraft. Samtliga dessa teorier bidrar till vår undersökning genom att visa på att arbetsgivaren måste ha en helhetssyn på organisationens rykte, struktur och värderingar samtidigt som de även måste se till medarbetarnas individuella behov.

3 Metod

I följande avsnitt diskuteras val av metod, tillvägagångssätt och genomförande. Även validitet, reliabilitet och etiska riktlinjer som har tagits i beaktning under studiens genomförande presenteras. Slutligen diskuteras hur delar av metoden kan ha påverkat resultatet.

3.1 Metodval

Vår studie är baserad på en abduktiv ansats. Abduktion används ofta vid fallstudier och kännetecknas av att teori och empiri samlas in och förbättras under processens gång. Abduktion utgår på samma sätt som induktion från empiriska fakta, i vårt fall kvalitativa intervjuer, men tar även hänsyn till tidigare teori och forskning på samma sätt som deduktion (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Vi har valt att genomföra en fallstudie vilket innebär att samla in empiri i ett specifikt fall. Fallet undersöks utifrån studiens frågeställningar, vilket enligt Bryman (2011) är syftet med en fallstudie. Fallorganisationen är även uppdragsgivaren vilket kan påverka vår roll som författare, på grund av att vi fick uppdraget genom att företaget hade sökt kontakt med universitetet. Vi kontaktade företaget via mejl och bokade in ett möte med VD:n och information/VD-sekreteraren för att diskutera uppdraget närmare. Vid det första mötet presenterade fallorganisationen vad de ville få ut av uppdraget och vi redogjorde våra tankar, även vissa begränsningar och krav diskuterades.

Vi har emellertid formulerat vårt syfte utifrån ett vetenskapligt perspektiv snarare än som ett beställningsuppdrag. Fokus är på fallorganisationen och dess kontext men vi har ett vidare intresse. De arbeten som vi undersöker är begränsade till byggbranschen och dess specifika kontext, studien är begränsad till två yrkesroller; tjänstemän och snickare vilka också har sina egna kontexter som påverkar fenomenet i fråga. Även de två geografiska områden som studien utförts inom har olika kontexter. Samtliga teorier och begrepp som undersöks studeras utifrån samtliga kontexter. Trots att vår empiri är insamlad i en specifik kontext kan vårt resultat påvisa faktorer som kan påverka attraktiviteten i arbeten inom byggbranschen och därmed bidra till en

bättre förståelse för attraktiva arbeten. Studien blir därför också relevant ur ett vetenskapligt perspektiv då teoretiska modeller och begrepp prövas och appliceras i specifika sammanhang. Vidare forskning kan med utgångspunkt i denna undersökning ställa andra frågor och undersöka andra kontext och då få ett mer generaliserbart underlag.

Metodvalet är grundat i en strävan om att få en nyanserad bild av det undersökta fenomenet genom kvalitativa intervjuer. Från början var tanken att använda både kvalitativa och kvantitativa metoder som det enligt Bryman (2011) ofta görs i fallstudier. Tanken var att ha kvalitativa intervjuer för att få en större förståelse och en nyanserad bild av fenomenet samtidigt som de kvantitativa enkäterna skulle bidra till att visa på resultatets generaliserbarhet. På grund av tidsbrist kunde vi dock inte genomföra både kvalitativa och kvantitativa undersökningar. Vi valde att genomföra den kvalitativa delen då vi tror att kvantitativ forskning inom ämnet förbättras genom att ha utgångspunkt i en studie som undersökt attraktiva arbeten genom kvalitativa metoder först. Detta för att ha en förförståelse för vad som kan påverka fenomenet.

3.2 Urval

Urvalet av respondenter styrdes av våra föreställningar om att det skulle finnas skillnader i vad som upplevs attraktivt mellan olika yrkesroller; urvalet föll slutligen på tjänstemän respektive snickare då deras arbetsuppgifter och arbetsförhållanden är olika. Från vår uppdragsgivare fanns det även tankar om att olika geografiska områden påverkar hur medarbetarna upplever sina arbeten och att de upplever olika i vad som bidrar till attraktivitet och inte, därför valde vi även att undersöka två av de geografiska affärsområden som företaget är uppdelat i. Det ena området är ett område med 201 anställda, inom detta område är huvudkontoret placerat och området kommer därför kallas *Centrum* och är ett storstadsområde. Det andra området kommer kallas *Periferi* och är ett område som består av bland annat ett flertal tätorter. Inom *Periferi* finns det 114 anställda. Områdenas area, invånartäthet, placering och liknande är inte något som vi tagit hänsyn till i resultatet. Totalt genomfördes 8 intervjuer fördelade på två geografiska områden. Inom varje område genomfördes fyra intervjuer där två av de intervjuade var snickare och två var tjänstemän. Totalt intervjuades fyra snickare och fyra tjänstemän.

Vi valde att använda oss av ett målinriktat bekvämlighetsurval där vår uppdragsgivare hjälpte oss att ta fram personer. Fallorganisationen skickade ut mejl till de potentiella respondenter som var aktuella för studien med information om undersökningen, respondenterna fick själva ta ställning till om de ville medverka eller inte. Kontaktuppgifter till respondenterna som sagt ja till att delta skickades sedan till oss så att vi kunde ta kontakt med dem. Samtliga respondenter kontaktades av oss via telefon för att boka in intervjuer. De områden som undersöks har också valts genom bekvämlighetsurval, fallorganisationen valde alltså ut även de två geografiska områdena.

3.3 Genomförande och bearbetning av empiri

Först konstruerades en semistrukturerad intervjuguide, Bryman (2011) tar upp att semistrukturerade intervjuer lämnar utrymme för respondenterna att styra samtalet, samt ger intervjupersonen möjlighet att fylla ut med frågor som behövs, samt ändra frågornas följd. Samtliga aspekter ansåg vi nödvändiga för att kunna undersöka och få en större förståelse för de faktorer och kategorier som respondenterna valde att lyfta fram.

Intervjuguiden delades in i tre delar, men reducerades i efterhand till två. Första delen bestod av enklare frågor som rör respondenten och dennes tidigare arbetsliv, vilken hade till syfte att ge oss bakgrundsinformation men även fungera som en uppvärmning så att respondenten skulle slappna av och kunna känna ett förtroende för oss som intervjuare. Detta för att respondenten skulle kunna ge mer utförliga svar i följande del av intervjun. Del två bestod av öppna frågor som grundades i Åtegs et al (2004) modell om attraktivt arbete, dessa frågor var kärnan i intervjuerna och vi valde därför att ha dem öppna för att respondenterna skulle ha möjlighet att styra och utforma svaren i den riktning som de önskade (Bryman, 2011). Del tre blev sedan inte en fristående del som tanken var från början utan vävdes in i del två, som istället delades upp i olika teman. Temana motsvarade dimensionerna i Åtegs et al (2004) modell; attraktiva arbetsförhållanden, arbetstillfredsställelse och attraktivt arbetsinnehåll. Syftet med del tre var att ha mer specifika frågor med utgångspunkt i Åtegs et al (2004) modell, syftet med att de var mer specifika var att de skulle hjälpa respondenterna att ge konkreta svar. Detta för att vi som intervjuare skulle kunna få mer nyanserad empiri även om respondenterna inte skulle vilja

öppna upp sig och berätta så mycket vid de öppna frågorna. Vi valde att ändra intervjuguidens uppbyggnad för att få en tydligare struktur och röd tråd.

Under intervjuerna var båda författarna närvarande, Bryman (2011) anser inte att flera intervjuare bidrar till bättre intervjuer, därför valde vi att utse en intervjuare vid var intervju samt en sekreterare som kunde flika in om denne kände att intervjuaren missade något väsentligt. Intervjuaren ansvarade för att redogöra syftet med undersökningen, förklara de etiska riktlinjerna och hålla i själva intervjun. En tanke fanns att båda författarnas närvaro vid intervjuerna skulle underlätta och förbättra analysarbetet, delvis på grund av att hänsyn då vid genomförandet av analys skulle kunna tas till kroppsspråk och tonlägen, som inte kommer fram i en transkribering. Det fanns även av en tanke om att det går lättare att jämföra intervjuerna likvärdigt om samtliga intervjuer genomfördes på samma sätt och vi som författare tog del av alla intervjuer på samma sätt.

Transkriberingar av intervjuerna gjordes, dock har delar som inte ansågs vara relevanta för studiens syfte och frågeställningar inte transkriberats. Totalt transkriberades 48 sidor text. För att bearbeta empirin användes tematisk analys som är bland de vanligare metoderna vid analys av kvalitativa intervjuer (Bryman, 2011). Dock verkar det inte finnas någon tydlig teknik att använda vid detta analysätt. Vi genomförde vår analys genom att transkriberingarna jämfördes och lästes igenom flera gånger för att upptäcka likheter, skillnader eller teman, som samtliga markerades. Vi kunde utifrån tematiseringen urskilja vilka faktorer som verkade vara av stor vikt för medarbetarna för att uppleva attraktivitet.

De teman som gick att hitta i transkriberingarna går samtliga även att finna i Åtegs et al (2004) modell om attraktivt arbete (figur 1) och vi valde därför att låta vår analys utgå från de tre dimensionerna som modellen beskriver; attraktiva arbetsförhållanden, arbetstillfredsställelse och attraktivt arbetsinnehåll. Dimensionerna specificerades ner till de kategorier som vardera dimension innehåller. Dessa kategorier blev de teman som var utgångspunkt för vårt resultat. Några av dessa teman var lön, handlingsutrymme, förväntningar på arbetsgivare samt vilka

faktorer som medarbetarna tog upp när de skulle beskriva attraktivitet i arbete och hos arbetsgivare. Nästa steg i analysen var att undersöka om de faktorer som påtalades var beroende av vilken yrkeskategori medarbetarna tillhörde eller om det fanns någon skillnad beroende på om de arbetade i *Centrum* eller *Periferin*. Dessa teman ställdes sedan mot teorierna och den tidigare forskningen om Maslows behovshierarki, Herzbergs tvåfaktorteori, Employer branding och attraktivt arbetet för att se om det fanns stöd för de teman vi funnit, detta resultat blev sedan underlag för analysen.

3.4 Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om det är det som avses mätas som mäts och reliabilitet innebär tillförlitlighet, alltså om resultatet skulle bli detsamma om studien genomförs igen (Bryman, 2011). Eftersom vår studie är kvalitativ kommer vi inte kunna avgöra om vår studie är valid eller reliabel utan begreppen tjänar istället syftet att möjliggöra en diskussion av uppsatsens svagheter och styrkor.

Det som kan påverka validiteten i studien är bland annat att attraktivitet inte är ett definierat begrepp. Attraktivitet innebär i föreliggande studier subjektiva tolkningar som påverkas av kontext och därför går det egentligen inte att mäta eller dra några säkra slutsatser från denna data. Detta innebär att det inte går att göra generaliseringar eller liknande utifrån vårt resultat, vilket inte heller är syftet med en fallstudie. Resultatet kan däremot användas för att få en större förståelse för attraktivitet som fenomen och vad för faktorer som kan påverka attraktiviteten.

För att öka validiteten är intervjuguiden utformad utifrån vårt syfte och frågeställningar, detta för att säkerställa att studien undersöker det som den syftar till att undersöka. Även den abduktiva ansatsen bidrar till ökad validitet genom vi anpassar och justerar teorin med den empiri vi samlar in och därmed inte fastställt något i förväg, detta ökar även studiens reliabilitet. Reliabiliteten påverkas också av att empirin kopplas till teori och tidigare forskning vilket visar att vår analys har en vetenskaplig grund och inte enbart består av lösryckta argument.

Studiens reliabilitet kan även påverkas av att fallorganisationen är vår uppdragsgivare och respondenterna därför kan ha begränsats i vad de delgav för att de var rädda för bristande anonymitet.

3.5 Avgränsningar

Vi har i våra frågeställningar undersökt yrkeskategorierna snickare och tjänstemän, samt geografiska affärsområden inom regionen. Vi har inte haft möjlighet att undersöka alla geografiska områden som *Bygg AB* verkar inom, utan har valt två för att undersöka om det finns tendenser till geografiska skillnader.

Angående yrkeskategorierna fanns inte tillräckliga resurser för att specificera de två yrkesrollerna; tjänstemän och snickare i underkategorier, därför gjordes en avgränsning vid dessa två yrkesroller. Det var främst dessa två yrkesroller som fallorganisationen ansåg viktiga för förståelsen av skillnader och likheter mellan olika yrkesroller.

En diskussion fördes även om kön skulle tas med som en faktor som kan påverka vad som upplevs bidra till attraktivitet och inte. Beslutet att inte göra detta togs på grund av att kvinnor representerar en liten andel av de anställda i byggbranschen, därav valde vi att fokusera på majoriteten av anställda inom byggbranschen. Resultatet kan då bidra till fler anställda inom branschen.

3.6 Etiska riktlinjer

Vetenskapsrådet (2002) redogör för fyra huvudkrav som gäller för svensk forskning, dessa principer har vi tagit hänsyn till under hela vår arbetsgång. Dessa är *samtyckeskravet*, vilket innebär att de berörda personerna själva bestämmer om de vill delta i studien eller inte. Detta var vi tydliga med vid inbokandet av intervjuer och vid genomförandet av intervjuerna, vi var även tydliga med att redogöra för studiens syfte och att respondenterna när som helst kunde avbryta sin medverkan. Detta enligt *informationskravet*. Vi har även behandlat alla insamlade

uppgifter enligt *konfidentialitetskravet*, vilket innebär att dessa uppgifter har lämnats i förtroende till oss och vi hanterar dem på sådant sätt att ingen obehörig kan ta del av uppgifterna. De insamlade uppgifterna får och har bara använts för att svara på studiens syfte, vilket ingår i *nyttjandekravet*.

3.7 Metoddiskussion

Det finns negativa aspekter att tänka på vid användandet av målinriktat bekvämlighetsurval som vi har använt oss av. När organisationer själva väljer ut respondenter finns det risk att de försöker styra urvalet mot specifikt nöjda medarbetare eller liknande. I detta fallet kontaktade organisationen universitetet för att få hjälp, om de då strategiskt valt ut respondenter blir inte bidraget av studien till någon nytta. Därför tror vi inte att det är någon större risk att det gått till på det sättet men det finns en risk att resultatet sett annorlunda ut om slumpen valt ut respondenterna.

Det målinriktade bekvämlighetsurvalet kan även påverka graden av anonymitet eftersom fallorganisationen vet om vilka respondenter som ställde upp för intervjuer. Vi ansåg inte detta som något större problem då de personer som ställde upp verkade väldigt positiva när vi pratade med dem för att boka in intervjuer. Flera av dem uttryckte höga förväntningar och att de såg fram emot sina intervjuer på grund av att de ville bidra till organisationen. Denna attityd verkade respondenterna även ha under intervjuerna, vilket tyder på att reliabiliteten inte påverkas av detta i alltför hög grad.

Eftersom studiens syfte handlar om förbättringar för organisation och därmed även för medarbetarna tänkte vi att det inte var känsliga och privata ämnen som skulle diskuteras, hade det varit det hade bekvämlighetsurvalet kunnat påverka i större utsträckning. Dock upplevde vi under de flesta intervjuer att respondenterna nästan enbart presenterade positiva aspekter av företaget. Vi tolkade detta som att respondenterna hade svårt att se utöver det positiva eller att de bara upplevde positiva faktorer, snarare än som en rädsla för att uttrycka negativa tankar. Detta för att vi som intervjuare upplevde frispråkiga respondenter under samtliga intervjuer.

Det var trots frispråkigheten svårt att få reda på vad respondenterna hade önskat ytterligare av *Bygg AB* för att bli attraktivare. Om detta beror på att det mest fanns attraktiva faktorer eller om respondenterna upplevde sig begränsade av anonymitetsskäl kan vi inte svara på.

4 Analys och resultat

I detta avsnitt redovisas den empiri vi samlat in genom intervjuer, samt relateras empirin till teorier som Maslows behovshierarki, Herzbergs tvåfaktorteori, Employer Branding och Åtegs et al (2004) modell om attraktivt arbete. Vi presenterar skillnaderna varje frågeställning för sig och därefter presenteras alla likheter tillsammans då vi inte kunde se något mönster i att dessa likheter påverkas av vare sig geografiskt område eller yrkesroll.

4.1 Skillnader mellan yrkesrollerna

Ett tema som framträdde i vår analys av likheter och skillnader var att de flesta upplevelser verkade delas av samtliga medarbetare oavsett yrkesroll. Något som dock skiljde mellan snickarna och tjänstemännen var att de senare i högre grad upplevde och värderade att det finns en närhet inom organisationen och det fanns kvar en småföretagskänsla trots att företaget har växt och blivit till ett storföretag. En tjänsteman uttryckte det: “Sen är det ju väldigt familjärt fortfarande... när man började på *Bygg AB* så var det ju det lilla bolaget nu är det det kopiöst stora men fortfarande lilla bolaget”. Tjänstemännen upplevde att närheten inom företaget bidrog till en vi-känsla, att alla inom organisationen jobbar tillsammans. Några tjänstemän upplevde att de alltid är välkomna till huvudkontoret. En av tjänstemännen påpekade att: “du kan alltid gå in till huvudkontoret och gå in på vilket rum som helst, det är aldrig stängt någonstans”. De övriga tjänstemännen upplevde även de en nära och bra kontakt med ledningen och VD:n. Denna närhet till ledningen uttryckte inte snickarna, de nämnde inte ledningen alls i den utsträckning som tjänstemännen gjorde, de nämnde sällan någon som organisatoriskt står över deras närmsta chef. Åteg et al (2004) redogör att relationen till ledningen och organisationens utformning kan skapa denna differens mellan hur medarbetare inom olika yrkesroller upplever organisationen. Angående modellen påpekas också att relationen till ledningen och organisationens utformning är kategorier som påverkar hur attraktivt ett arbete upplevs vara.

Några snickare nämnde VD:n eller ledningen, men det handlade mer om förbättringsförslag. Exempelvis uttryckte en snickare sin önskan: “Det är väl mer kommunikation uppifrån typ

ledning och sånt”. Snickarna uttryckte alltså mer en känsla av nära och bra samarbete med sina kollegor och sina närmsta chefer än med ledningen, så som tjänstemännen gjorde. Erkänsla är något som Åteg et al (2004) tar upp som en kategori inom arbetstillfredsställelse. Vilket snickarna upplever att de också får främst från deras närmsta chef, samtidigt som tjänstemännen upplever sig få erkännande även från högre upp i organisationen. En av snickarna sa angående erkännande för det arbete som utförs:

“Det är väl roligast när man får det av en hyresgäst eller kund eller så. När man kommer till, gud va bra detta blev, att de är nöjda. Det är väl det roligaste. Kunde varit lite mer från arbetsgivaren”.

4.2 Skillnader mellan de geografiska områdena

Vi har kunnat se skillnader i resultatet i hur medarbetarna upplever tillhörighet till organisationen. Medarbetare inom området *Periferi* upplever ibland lite av en vi och dem känsla, ett utanförskap i förhållande till de som arbetar i det område där huvudkontoret ligger. Detta upplevs både genom att de i *Centrum* på ett naturligt sätt har bättre koll på vem som har hand om vad och vem som ska ha vilka dokument och liknande, men även när det handlar om aktiviteter som företaget ordnar med. En medarbetare berättade:

“En liten historia är ju för ett tag sen när ett mail från huvudkontoret skickades ut till alla hette det, och då stod det att de fanns platser över till ett evenemang. Då känns det som de har vandrat runt på kontoret och frågat och sen kollat med alla andra. Så är det ju givetvis inte men man får ju känsla”.

Eftersom medarbetaren uttryckte att känslan kvarstod även om det kanske inte gått till på det sättet bidrog det oavsett till en vi och dem känsla. Åteg et al (2004) benämner en kategori i sin modell som relationer, vilken handlar om laganda, samspel i organisationen med mera och kan kopplas till den känsla som medarbetaren upplever. I modellen lyfts också

organisationskategorin som rör frågor om förmåner, hur organisationen är strukturerad och fungerar. Dessa kategorier påverkar attraktiviteten. Likväl de sociala behoven som är tredje nivån i Maslows modell (1943) och den andra nivån som kallas relation i modellen som Lindelöw (2008) förklarar, kan kopplas till känslan då nivåerna handlar om att vara del av något och att tillhöra. Denna vi och dem känsla kan även påverka hur rättvis organisationen upplevs, vilket enligt Herzberg et al (2010) är en motivator och därmed avgör hur medarbetarna presterar. Trots denna vi och dem känsla upplever de flesta respondenter i *Periferi* ändå att de har en närhet till ledningen. Vi och dem känslan var mer märkbar hos tjänstemännen än hos snickarna.

Bygg AB har en strategi att inte anställa för många medarbetare för att inte behöva säga upp medarbetare under perioder med färre uppdrag. Detta delvis för att en trygghet ska skapas hos medarbetarna, vilket enligt både Maslow (1943) och Åteg et al (2004) är viktigt att uppfylla för att arbetet ska bli attraktivare. Herzberg et al (2010) anger trygghet som en hygienfaktor, vilken är viktig för att undvika ohälsa hos medarbetarna. En skillnad vi kunde se mellan de två geografiska områdena är hur de hanterar hög arbetsbelastning, *Centrum* löser det genom att ta hjälp av egenföretagare. En tjänsteman förklarar:

“Jag tror att vi alltid är lite lite underbemannade, vilket gör att vi, att vi har ett litet gummiband eller vad man ska kalla det... med egenföretagare som vi lånar in och det är ju såna som de jag har ju haft sådana som jobbat med mig många år men som egentligen, det är ju som ett anställt förhållande”.

Dessa egenföretagare ses som kollegor till medarbetarna i *Bygg AB* men får vid perioder med mindre att göra jobba på sina egna projekt. Samma höga arbetsbelastning löser de inom *Periferi* genom att hyra in personal från bemanningsföretag. Detta verkar enligt medarbetarna inte fungera lika bra då det inte blir någon kontinuitet. De personer som hyrs in via bemanningsföretag kommer ofta från andra länder och kan ibland varken svenska eller engelska. En snickare berättar:

“Förra året var det fyra letter som togs in och en kunde svenska, de andra kunde inte engelska heller. Det funkade ju när han var där men när inte han var där, det var ju teckenspråk som gällde. Det blir ju jobbigt alltså”.

Eftersom de anställda i företaget heller inte vet vad personalen från bemanningsföretagen har för kompetenser och kunskaper uppstår det även svårigheter i att planera den inhyrda personalens arbete. Samtliga av dessa faktorer påverkar medarbetarna inom *Bygg AB* genom att tid som de skulle lägga på egna uppgifter försvinner. Det blir inte den avlastningen som är tänkt. Åteg et al (2004) menar att kollegor, relationer och god kommunikation är kategorier som påverkar attraktiviteten i ett arbete, vilket kan tyda på att det sätt som används inom *Centrum* för att hantera hög arbetsbelastning, både enligt medarbetare och tidigare teorier, skulle bidra till attraktivare arbeten. Bland annat Herzberg et al (2010) lyfter vikten av relationer och trygghet som grundläggande faktorer vilka ska förhindra missnöje och ohälsa hos medarbetarna. De problem som uppstår vid inhyrning av konsulter drabbar samtliga på arbetsplatserna, men olika yrkesroller påverkas på olika sätt, snickarna som hela tiden är på arbetsplatserna får en mer direkt upplevelse av problemen. Tjänstemän som är ansvariga för både säkerhet och planering av byggen påverkas också. En tjänsteman redogör:

“Denna arbetsplatsen ska ni veta, det har varit mellan aa kanske 280 personer, 280 personer har skrivit in sig här i arbetsmiljön, minst. Då snackar vi 60 lägenheter. De här 280 personerna ska man på ett eller annat vis hålla ordning på alla de här. Mycket inhyrd personal som kommer kortare perioder och så kommer det nya”.

4.3 Likheter mellan yrkesrollerna och geografiska områden

En likhet som framträdde i vårt resultat var aspekten lön som inte verkar påverkas av vare sig yrkesroll eller geografiskt område. Det som de flesta intervjuade påtalade var att lönen är viktig, men inte den viktigaste faktorn till varför ett arbete upplevs som attraktivt. En av de intervjuade berättade:

“Bygg AB är ju inte den bäst betalande arbetsgivaren. Då är det viktigare med den tigha arbetsgruppen som jag jobbar i. Visst, hade de halverat min lön kanske man inte hade stannat men... det är gemenskapen som styr”.

Att lön är en viktig faktor för många är för att det bland annat är grundläggande för att kunna försörja sig. En snickare kommenterade: “så länge lönen är marknadsmässig, då väger det upp med att man är trygg och bra kollegor och sånt”. Majoriteten av de tillfrågade verkade tillfreds med lönen och endast en var missnöjd och påpekade att lönen var för låg: “sen pratade vi om lönen va? Den tycker jag inte är bra, eller bra men jag har begärt löneförhöjning”. I Maslows behovshierarki (Maslow, 1943) påtalas att människor först och främst eftersträvar att uppfylla grundläggande behov som exempelvis hunger, sömn och värme, för att kunna tillgodose dessa behov behövs pengar till mat och hyra. Att majoriteten upplever att lönen inte är det viktigaste kan kopplas ihop med det faktum att de upplever att de grundläggande behoven uppfylls och därför eftersträvar behov som ligger på en högre nivå. De flesta påtalade att gemenskap, kollegor och tryggheten i att veta vad de har väger tyngre än lönen, vilket kan kopplas till den tredje nivån i behovshierarkin, de sociala behoven (Maslow, 1943). Där ingår kontakt och kamratskap, något som de allra flesta av de intervjuade påtalade är av stor vikt för hur attraktivt ett arbete upplevs. Åteg et al (2004) lyfter lön som en av kategorierna inom dimensionen attraktiva arbetsförhållanden.

En annan faktor som samtliga inom både yrkesgrupperna och de geografiska områdena tog upp, var att det finns variation i det dagliga arbetet som bidrar till att arbetet upplevs attraktivt. En av tjänstemännen förklarade att: “den ena dagen är ju aldrig samma som den andra. Aldrig någonsin i och med att det alltid är nya människor och nya arbetsuppgifter”. Även en av snickarna var inne på samma spår: “Jag tycker det är bra att det är så blandat, även om du är på samma ställe i ett år är det ju inte samma moment du gör”. Variation är en av kategorierna som Åteg et al (2004) tar upp i sin modell om attraktivt arbete, variation är en kategori inom dimensionen attraktivt arbetsinnehåll.

Frihet under ansvar och att kunna ge och ta var uttryck som användes av flera medarbetare för att förklara den frihet som upplevdes inom organisationen. De flesta av de intervjuade ansåg att friheten bidrar till att arbetet bli attraktivare, dock tryckte snickarna lite mer på denna faktor än vad tjänstemännen gjorde. En snickare ansåg att attraktivitet innebär: “man kan ge och ta lite. Man får jobba över ibland och sluta tidigare ibland så kan man pussla lite med familj och sånt”. Detta var något som uppskattades, speciellt de som hade yngre barn påpekade att det var viktigt att det fanns en frihet, att inte bli för låsta av jobbet. Även Åteg et al (2004) diskuterar dessa former av flexibilitet som bidragande till attraktiva arbeten.

De flesta intervjuade underströk att flexibiliteten också påverkades av de korta och snabba beslutsvägar som underlättar arbetet, speciellt när branschen är stressig som den är idag. Dessa beslutsvägar gjorde att samtliga ansåg att kommunikationen till närmaste chef var något som fungerade bra, vilket är en viktig kategori enligt Åteg et al (2004). Maslow (1943) anser att människor behöver god kommunikation för att det sociala behovet ska tillfredsställas. En av snickarna berättade:

“Lyhördhet är ett bra ord för företaget, mot vad vi vill och tycker och tänker. Det är högt i tak och är det ett samtal bort till chefen så är det det, det är inga krusiduller utan det är raka rör och det är skitbra”.

Flertalet intervjuade framhöll att kommunikationen var öppen med högt i tak. Denna öppenhet är enligt de intervjuade och även Åteg et al (2004) något positivt, problemet uppstår först när det går för långt vilket det enligt medarbetare ibland gör utan att medarbetarna själva vet om det. Några uttryckte att det fanns en jargong som kanske inte alltid är till fördel för klimatet, att någon kan sitta där och skratta åt kommentarerna och skämten men individen i fråga egentligen tar illa vid sig. En av tjänstemännen beskrev det:

“Den grabbige jargonen. Inte för mig men det kan ju blir påfrestande för den som inte tål det och det vet man ju inte förrän oftast inte det är lite för sent. Man kan ju sitta och skratta med och tycka det är skitkul men [...] Typ om någon inte håller måttet liksom aa fan vad han jobbar långsamt han gör ju inte lika mycket som vi gör så blir det ju”.

Den handbok som *Koncern AB* har tagit fram ska visa vad det innebär att vara en *Byggare*, den ska visa värderingar och visioner, och ska genomlysa hela det arbete som alla medarbetare i organisationen utför. Då *Bygg AB* köper upp andra företag, och nya medarbetare ibland kommer i grupp lever vissa grupper efter sina tidigare kulturer och värderingar. En medarbetare som varit i företaget länge menar att de nya medarbetarna inte blir *Byggare* bara för att de får en tröja som det står *Bygg AB* på. Medarbetaren anser att många anställda inte värnar om det familjära i organisationen:

“De skiter ju fullständigt i det här men så är det ju det här att varje anställd ska skriva på den här boken och det efterlevs ju inte heller och det är lite upp till varje platschef att se till att den efterlevs [...] där tycker jag att de som blir anställda de ska ju läsa det här och verkligen är detta jag?”.

De nyanställda måste också få en grundlig genomgång av vad det innebär att vara en *Byggare*, vilket många gånger inte verkar göras. Denna genomgång krävs för att medarbetarna ska kunna vara de ansiktet utåt som organisationen önskar och vill associeras med, enligt teorin kring Employer branding. Allt hänger ihop, det som förmedlas till medarbetarna är det som kommer förmedlas ut till kunder och andra intressenter (Ambler & Barrow, 1996). De flesta intervjuade är överens om att handboken måste uppdateras och implementeras på nytt. Flera medarbetare tycker att handboken känns som att den är gjord för att se bra ut inför allmänheten istället för ett hjälpmedel som ska underlätta och vägleda medarbetarna, en tjänsteman anser:

“Det finns väl vissa punkter jag kan tycka är lite slå sig för bröstet, lite pråktigt sådär och det är, jag tror väl de som är utomstående tänker att de sållar nog mellan sidorna, de tänker aa men så är det nog inte”

5. Diskussion och slutsatser

I detta avsnitt diskuteras de kategorier och faktorer som enligt vårt resultat är mest avgörande för attraktivare arbeten. Faktorerna diskuteras närmare för att skapa en förståelse och nyanserad bild av vad det egentligen innebär och hur arbetsgivare kan hantera och påverkas av dem.

5.1 Attraktivt arbete

Figur 1 visar hur Åtegs et al (2004) modell består av tre olika dimensioner, samtliga dimensioner återfinns i alla intervjuer men i olika grad. Eftersom intervjuguiden innehåller frågor som är direkt kopplade till de olika dimensionerna går det inte utifrån resultatet att avgöra vilken av dimensionerna som är viktigast för medarbetarna. Detta på grund av att vi som författare lyfte kategorier inom de olika dimensionerna men dimensionerna i sig inte diskuteras i detalj utan fokus låg på kategorierna. Dimensionerna blir stora och abstrakta vilket gör det svårt att föra en diskussion kring dem. De kategorierna som lyftes fram mest var inom dimensionen arbetsförhållanden, detta kan möjligtvis bero på att det är den dimensionen som innehåller flest kategorier och det därför finns fler kategorier att lyfta. Det kan också bero på att det är den dimensionen som i störst grad bidrar till attraktivitet.

Vissa medarbetare kan uppleva ett arbete som attraktivt även om det saknas en dimension. Åteg et al (2004) tar dock upp att de tre dimensionerna bör vara uppfyllda för att de flesta ska anse arbetet som attraktivt, vilket respondenterna verkar uppleva. Arbetsgivare bör ha denna balansen i åtanke så att exempelvis inte alla åtgärder sätts in inom samma dimension och en annan dimension glöms bort. Det kan leda till att arbeten upplevs mindre attraktivt.

5.2 Överseende över mindre attraktiva faktorer

Enligt vårt resultat verkar de symboliska faktorerna av Employer branding, om hur väl medarbetare passar in i organisationen och organisationskulturen ha större påverkan på hur attraktivt ett arbete är, än de funktionella faktorerna som innefattar lön, förmåner och annat (Backhaus & Tikoo, 2004). Detta betyder dock inte att de funktionella faktorerna är oviktiga.

De symboliska faktorerna som frihet, upplevelsen att medarbetarna och organisationen kan ge och ta av varandra, samt erkännande anses vara viktiga faktorer för ett attraktivt arbete enligt respondenterna. Dessa kategorier återfinns i Åtegs et al (2004) modell om attraktivt arbete, som också trycker på vikten av dessa kategorier. I och med organisationens snabba tillväxt kan hot uppstå mot dessa faktorer samt mot den småföretagskänsla som dessa faktorer bidrar till. Detta eventuella hot verkar vara som störst mot de symboliska faktorerna då det är dessa som prioriteras högst av medarbetarna. Drabbas de symboliska faktorerna negativt kanske de funktionella faktorerna inte står sig tillräckligt starka för att bibehålla upplevelsen av ett attraktivt arbete. Detta på grund av det fenomen som Åtegs et al (2004) redogör för, om medarbetarna upplever många olika kategorier som bidrar till attraktiva arbeten kan de ha överseende med kategorier som är mindre attraktiva, skulle flera av dessa attraktiva kategorier försvinna kan överseendet över de mindre attraktiva kategorierna påverkas och känslan av ett attraktivt arbete kan minska. Arbetsgivare bör vara medvetna om att bara för att en kategori upplevs som attraktiv nu går det inte att anse den kategorin som uppfylld, arbetsgivare måste hela tiden sträva efter att upprätthålla och värna om de attraktiva kategorier som finns i organisationen och arbetena.

Detta överseende som Åtegs et al (2004) redogör för kan ha påverkat insamlingen av empirin i studien. Vi upplevde svårigheter under intervjuerna att få fram vad medarbetarna önskade var annorlunda eller vad som de ansåg kunde förbättras för att skapa attraktivare arbeten. Dessa svårigheter kan ha påverkats av att medarbetarna har överseende för de mindre attraktiva kategorierna då de i det stora hela upplever sina arbeten som attraktiva och därför inte fokuserar på mindre attraktiva kategorier. Ett exempel på detta är att många intervjupersoner påpekade att lönen inte är bland den högsta inom branschen och därmed kunde varit bättre, men att det finns andra kategorier som gör att de ändå stannar kvar. Svårigheterna att nå de mindre attraktiva faktorerna visade sig även genom att några av respondenterna nämnde faktorer som upplevdes mindre attraktiva, men när vi som intervjuare försökte närma oss dessa faktorer viftades det bort som att det inte var någonting att tala om, vi hade därför svårigheter att få ett mer nyanserat svar av vad som skulle kunna bidra till attraktivare arbeten. Det är svårt att säga hur vi skulle kunna gjort annorlunda för att nå fram till dessa mindre attraktiva faktorer, då det är något som medarbetarna inte ville diskutera.

5.3 Organisationskulturen

En av de mindre attraktiva faktorerna vi kunde iaktta var de vi och dem känslor som finns inom organisationen. Snickarna upplever inte samma närhet till ledningen som tjänstemännen gör och de olika geografiska områdena verkar påverkas av närheten till huvudkontoret. De vi och dem känslor som vi iakttagit kan i alla fall delvis påverkas av naturliga indelningar, alltså geografiska områden och olika yrkesroller. Vilket kan tyda på att organisationen kanske inte är felstrukturerad eller hanterar saker fel. Det kan vara dessa naturliga mönster som bidrar till att saker och ting tolkas som vi och dem, att det är det faktum att människor befinner sig på olika platser och har olika yrkesroller, som bidrar till kommunikationssvårigheter och liknande. Kommunikationen, och organisationens struktur är enligt Åteg et al (2004) två viktiga kategorier för att känna att arbetet är attraktivt. Därför kan det ändå vara av vikt att undersöka vad det är som bidrar till dessa vi och dem känslor för att kunna minimera dem och på så sätt skapa attraktivare arbeten. Det kan dock vara viktigt att vara medveten om att det kanske inte går att få bort dessa känslor till fullo om de påverkas av dessa naturliga uppdelningar, dock borde problemen kunna minimeras så länge alla känner tillhörighet till organisationen och identifierar sig med organisationen.

Som företag är det viktigt att ta hand om sina anställda och se till att organisationsklimatet är vad företaget vill att det ska vara. Några av intervjupersonerna berättade om vilka skillnader det blir i en arbetsgrupp när det finns en eller flera kvinnliga medarbetare närvarande. Vi valde att inte ta hänsyn till kön i vårt arbete för att kunna representera en större grupp av medarbetare inom branschen. Av dessa medarbetare vittnade några om den grabbiga jargongen som finns ute på arbetsplatser. Denna jargong verkar vara något som kan vara påfrestande, medarbetare hetsas och kan känna sig tvingade att bevisa att de kan bära tungt eller liknande. Detta kan leda till såväl psykiska som fysiska påfrestningar som i sin tur kan leda till sjukskrivning. Jargongen upplevs på olika sätt av de olika yrkesroller vi undersökt i och med att tjänstemännen inte blir pressade på samma sätt att bära tungt och liknande, men alla märker av kulturen och påverkas av hårda kommentarer och skämt. Intervjupersoner berättade att det blir en skönare och mjukare stämning när arbetsgruppen även består av en tjej, arbetsgruppen blir även mer ordningsam. Alla medarbetare intar mer ordningsamma roller.

Då det inte finns många kvinnor på arbetsmarknaden inom byggbranschen, där det även råder arbetskraftsbrist uppstår svårigheter att rekrytera kvinnor. Detta visar dock på vikten av att jobba med frågor om hur branschen kan bli mer attraktiv för kvinnor och hur viktigt det faktiskt är att jobba med jämställdhetsfrågor, vilket även männen önskar och kan vinna på. Tills dess är det dock viktigt att förstå hur det på olika sätt går att förändra klimatet i en arbetsgrupp och hur klimatet kan påverka medarbetarna både positivt och negativt. Åteget al (2004) tar upp social kontakt och relationer som viktiga kategorier som påverkar attraktiviteten i arbeten, de sociala relationerna kan leda till oattraktiva arbetsförhållanden om klimatet i en arbetsgrupp blir för hårt. Det kan bli en mental belastning för arbetstagare som upplever att de inte passar in i kulturen eller jargongen. Arbetsmiljön och relationer är enligt Herzbergs et al (2010) hygienfaktorer, vilka kan vara avgörande för om arbetet anses acceptabelt och uthärdligt. Är det inte det kan det leda till ohälsa och uppsägningar. Klimatet kan påverkas till det positivare, bland annat genom erkännande som var en faktor som lyftes av några medarbetare under intervjuerna, medarbetarna ansåg att beröm var något som alla kan bli bättre på att ge. Beröm är inte bara viktigt för att känna sig behövd och sedd, beröm kan också bidra till att mjuka upp den hårda jargong som finns på arbetsplatserna.

5.4 Representation av företaget

Något som är viktigt att ha i åtanke är att medarbetarna är företagets ansikte utåt och det är viktigt att förmedla till medarbetarna det som arbetsgivaren vill att de förmedlar vidare ut mot omgivningen (Ambler och Barrows, 1996). Att anställda pratar jobb med vänner och bekanta är inget ovanligt och vid dessa tillfällen delar individer ofta åsikter om sin egen arbetsgivare vare sig individen är nöjd eller inte. Är det missnöje som sprids kan detta kan vara skadligt för ett företags Employer Branding och rykte. Att vara en god arbetsgivare är väldigt viktigt för att ha ett gott rykte i branschen, men det är minst lika viktigt att vara noggrann vid anställning av personal att personer som arbetsgivaren vill ska representera företaget anställs.

När organisationer exempelvis köper upp företag ingår ofta personalen i köpet, vilket betyder att arbetsgivaren inte har samma urvalsprocess som vid direktrekrytering. Uppköp av företag betyder att organisationen kan få in sammansvetsade arbetsgrupper som redan har ett

organisationsklimat inarbetat i gruppen. Detta kan ofta vara positivt då de redan känner varandra väl och vet hur de jobbar ihop på ett bra sätt. Det kan dock även uppstå en krock när dessa sammansvetsade grupper möter det nya företags värderingar och organisationskultur. Att då bryta gamla vanor och mönster är nödvändigt för att implementera den nya kulturen som tillhör det nya företaget, men det kan vara påfrestande för en arbetsgrupp.

Företagets varumärke bör inte representeras av personal som inte står för företagets värderingar och kultur då det kan leda till att företagets varumärkesassociation inte blir vad företaget önskar (Backhaus & Tikoo, 2004). För att visa och vara tydlig med de värderingar och visioner som finns är en handbok ett bra tillvägagångssätt. Det bör finnas en väl bearbetad process för hur handboken ska implementeras, både när det kommer till uppköp av hela arbetsgrupper och enskilda rekryteringar. Enligt våra intervjuer verkar det finnas brister vid implementering av handboken i fallorganisationen, om det är cheferna som inte är konsekventa eller om det är de anställda som inte är intresserade kan vi inte svara på, det verkar förekomma en blandning av båda. För att värna om att de anställda är bra representanter för företagets varumärke bör företaget se över sina rutiner av implementering av handboken till nyanställda i företaget, även fundera över en ny genomgång för de medarbetare som redan finns i företaget och inte fått denna information med sig. Detsamma gäller vid användning av bemanningsföretag, dessa konsulter blir också representanter för varumärket och bör veta vad som gäller.

Åsikter som framfördes i intervjuerna om handboken var att boken bör ses över och uppdateras. Uppdateringarna gäller både mindre saker som att förnya bilder för att visa att den är aktuell fortfarande idag, men likväl större uppdateringar i innehållet rekommenderas från medarbetarna. Innehållet upplevs idag enligt några respondenter lite som ett sätt att hävda sig för utomstående, snarare än som en hjälp i det vardagliga arbetet. En ny aspekt på handboken skulle kunna vara att göra den mer lättanvänd i det vardagliga arbetet, att göra om den till en handbok som vägleder och tydliggör hur medarbetare ska agera i olika situationer. Denna nya aspekt skulle kunna underlätta möjligheterna till att ta till sig handboken för både nuvarande medarbetare likväl som potentiella medarbetare. För utomstående och andra intressenter i organisationen kan tydligheten och närheten till det vardagliga arbetet visa på en ärlighet och

en verklighetsförankrad organisation, vilket kan skapa goda varumärkesassociationer som enligt Employer branding kan sprida sig vidare och bidra positivt till organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004).

5.5 Avslutande sammanfattning

I vårt resultat och diskussion beskrivs likheter och skillnader vilket har varit svårt att urskilja mellan de olika grupperna, men det går att se tendenser till vad som bidrar till attraktivare arbeten. Enligt vårt resultat verkar de flesta faktorer vara gemensamma för alla inom företaget, vissa skillnader kan ses mellan de olika områdena, såsom en viss känsla av utanförskap i det område där huvudkontoret inte är placerat, i *Periferin*. Även hur toppar av hög arbetsbelastning hanteras påverkar graden av attraktivitet, på grund av olika grad av fungerande kommunikation och olika grad av kontinuitet. Mellan de olika yrkesrollerna är den största skillnaden närheten till ledningen, dock är ingen av dessa faktorer något som upplevs som övervägande negativt, utan presenteras av de intervjuade som faktorer som är mindre attraktiva, men vägs upp av andra attraktiva faktorer såsom kollegorna, tryggheten i att veta vad de har, variation och frihet i arbetet, samt de snabba och korta beslutsvägarna som underlättar medarbetarnas arbete.

Denna studie har genomförts som en fallstudie och kan därför påverkas av fallorganisationens enskilda kontext. Att den enskilda kontexten påverkar behöver inte vara negativt då det kan bidra till att visa vad som anses attraktivt i denna sortens kontext, men för att kunna ta dra slutsatser från resultatet krävs det att fler organisationer och kontexts undersökts. Den största begränsningen som har behövt göras i denna studie är att enbart kvalitativa intervjuer har genomförts. Därför tror vi att med utgångspunkt i denna studie, som bidrar till att få inblick i vilka faktorer och dimensioner som kan påverka attraktiviteten i arbeten, kan en kvantitativ studie med liknande frågeställningar göras för att kunna få en helhetsbild av vad som bidrar till attraktiva arbeten.

Denna diskussion syftar till att ge det bidrag till arbetsgivare som krävs för att kunna skapa attraktivare arbeten och få ut fördelar som detta för med sig. Detta i form av bland annat medarbetare med god hälsa som motiveras av sina arbeten och därmed kan prestera bra. Detta skapar på många sätt positiva effekter för arbetsgivare eftersom det inte bara leder till högre prestationer och friska medarbetare utan även kan bidra till positiva varumärkesassociationer och ett gott rykte.

6. Referenser

- Alvesson & Skoldberg (2008). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. uppl. Studentlitteratur.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996) *The employer brand*. Journal of Brand Management, Vol. 4, 185-206
- Arbetsförmedlingen. (2017). *Yrkesprognos: Träarbetare och snickare i Sverige*. Hämtad 2017-03-28 från <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Yrke-och-framtid/Yrkeskompassen>
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004) *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, Vol. 9(5), 501-517
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2:5, Malmö: Liber.
- Byggkonjunkturen. (2017). *Byggkonjunkturen hamrar sig fast*. Hämtad 2017-04-06 från <https://mb.cision.com/Public/882/2225725/bda16322f6edcfb9.pdf>
- Carlén, M., Beach, D., Johansson, K. (2009). *Nya former av samverkan – i vems intresse? En studie av utbildning, strategier och viljan att förändra i byggbranschen*. Rapport 2:2009. Högskolan i Borås.
- Dyhre, A & Parment, A (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Ewing, M., Pitt, L., de Bussy, N., Berthon, P (2002) *Employment branding in the knowledge economy*, International Journal Of Advertising Vol. 21(1), 3-22
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B (2010). *The motivation to work*. Uppl. 12. New Brunsvic: Transactions Publishers

Keller, K L., (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing, Vol. 57 (1), 1-22

Lindelöw, M. (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Malin Lindelöw och Bokförlaget Natur och Kultur

Maslow, H. (1943) *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, Vol. 50 (4), 370-396

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000) *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology, 25, 54-67.

Sullivan, J. (2004) *The 8 Elements of A Successful Employment Brand*.

Ere Recruiting Intelligence. Hämtad 2017-03-3, från

<https://www.eredia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Svenska Akademiens ordbok (2013) *Attraktiv*. Tillgänglig:

http://www.saob.se/artikel/?seek=attraktiv&pz=1#U_A2573_80758

Sveriges Byggindustrier, (2014). *Sysselsatta i byggindustrin*. Hämtad 2017-04-05, från

https://www.sverigesbyggindustrier.se/byggarbetsmarknaden/sysselsatta-i-byggindustrin_150

Sveriges Television. (2016). *Stor personalbrist i byggbranschen*. Hämtad 2017-04-03, från

<https://www.svt.se/nyheter/lokalt/varmland/stor-personalbrist-i-byggbranschen>

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab

Åteg, M (2006). *Aktiviteter och lärande för attraktivt arbete - utvecklingsprocesser inom verkstadsindustrin*. Stockholm: Kungliga tekniska Högskolan

Åteg, M., Hedlund, A. & Pontén, B (2004). *Attraktivt arbete – Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet & författare.

7. Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Del 1

- Hur länge har du varit i byggbranschen?
- Berätta varför du valde byggbranschen.
 - Har du arbetat inom andra branscher innan byggbranschen?
 - Varför valde du den branschen?
- Hur länge har du arbetat på *Bygg AB*?
- Berätta vad som fick dig att välja *Bygg AB*.
- Vad har du för arbetsroll här på *Bygg AB*?
- Har du alltid haft samma arbetsroll under din tid på *Bygg AB*?

Del 2

Attraktivt arbete

- Beskriv vad en attraktiv arbetsgivare är för dig.
- Beskriv vad som är viktigt för dig i ett attraktivt arbete.
 - Upplever du att dessa faktorer finns i ditt arbete idag? Beskriv.
 - Tror du att det förändras över tid vad som upplevs vara ett attraktivt arbete?
- Vilka faktorer anser du vara mindre attraktiva i ett arbete? Beskriv.
 - Upplever du att dessa faktorer finns i ditt arbete idag? Beskriv.
- Vad har du för förväntningar på din arbetsgivare?

Arbetsinnehåll

- Berätta om dina möjligheter till att organisera och planera ditt egna arbete.
- Berätta hur du upplever arbetsbelastningen i ditt arbete.

Arbetsförhållanden

- Berätta hur du upplever den fysiska arbetsmiljön?
 - Känner du dig någonsin otrygg i din arbetsmiljö? Berätta.
- Hur viktig är arbetsplatsens placering?
- Berätta om samarbetet med din närmaste chef
- Berätta om samarbetet med dina kollegor?

- Berätta hur du upplever att arbetskulturen påverkar din arbetssituation.
 - Berätta om din upplevelse angående handboken.
- Hur stor betydelse har lönen för hur attraktivt arbetet upplevs?
- Påverkar dessa faktorer hur attraktivt du upplever ditt arbete?

Arbetsstillfredsställelse

- Upplever du dig tillfredsställd med ditt arbete? När det kommer till faktorer som exempelvis stimulans, erkänsla och erkännande?
- Hur tycker du att dina färdigheter har kommit till sin rätta hos *Bygg AB*?
 - På vilket sätt? / Varför inte?
- Beskriv vilka möjligheter du ser i ditt arbete?
- Ser du även några hinder i ditt arbete?
- Bidrar arbetet till din personliga utveckling? Beskriv.

Avslut

- Vilka råd skulle du ge till *Bygg AB* för att bli en attraktivare arbetsgivare?
- Har du några avslutande tankar och funderingar som du vill dela med dig av?