

Ann Hedlund, Ing-Marie Andersson, Gunnar Rosén

[ahd@du.se](mailto:ahd@du.se), [ima@du.se](mailto:ima@du.se), [grs@du.se](mailto:grs@du.se)

Tema Arbetsliv, Högskolan Dalarna

## Är dagens arbeten attraktiva?

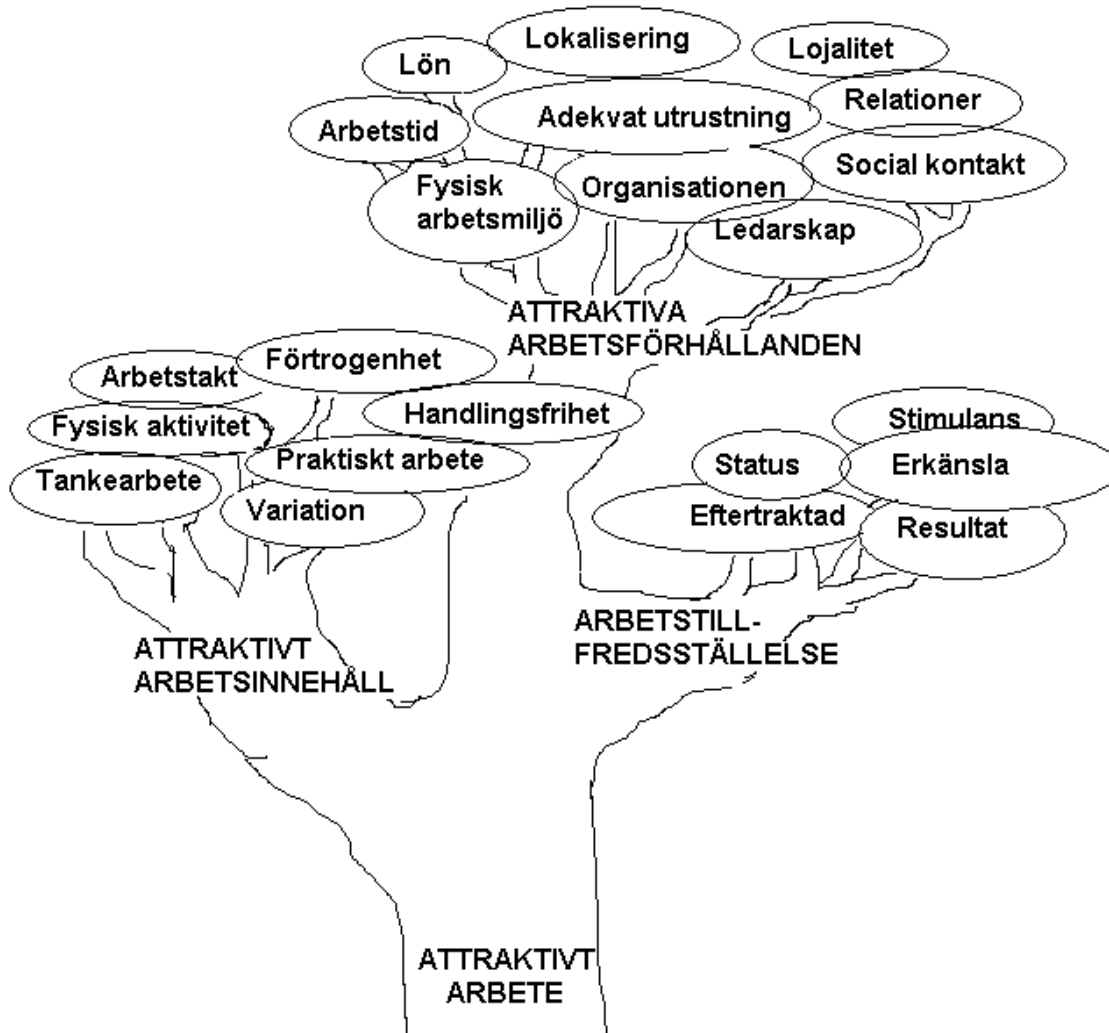
Många företag både i Sverige och i delar av övriga världen har sedan början på 2000-talet stått inför en befarad eller faktisk arbetskraftsbrist (Rauhut 2002; Funch och Ehrnooth 2008; Manpower 2008). Att kunna rekrytera och behålla kompetent personal ses som en av de angelägnaste frågorna för företagens överlevnad och utveckling (Bakker och Schaufeli 2008; Kennemar och Jagrén 2008). Personalen skall dessutom vara engagerad för att i så stor grad som möjligt kunna bidra till företagets framgång. En naturlig fråga är därför vad som krävs för att kunna rekrytera, behålla och engagera personal.

Ett arbete har definierats som attraktivt om en person vill ha, vill stanna kvar, samt är engagerad i arbetet (Hedlund och Pontén 2006). Forskargruppen Tema Arbetsliv vid Högskolan Dalarna har under snart ett decennium forskat kring Attraktivt Arbete. Forskningen har inbegripit både vad Attraktivt Arbete är och metoder för hur attraktivare arbeten ska kunna skapas. Vilka kvaliteter som bidrar till att göra ett arbete attraktivt redovisas i den framtagna modellen av Attraktivt Arbete (Åteg, Hedlund m fl. 2004).

Modellen skapades på följande sätt. Semistrukturerade intervjuer om vad som gör ett arbete attraktivt, med personalansvariga och anställda inom produktionen på mindre tillverkningsföretag i Dalarna, gav en fördjupad kunskap inom området. Totalt intervjuades 17 personer, varav sex var kvinnor och elva var män. Syftet med intervjuerna var att uppnå teoretisk mättnad och att ta fram ett material som kunde tjäna som underlag vid en analys av innehållet i begreppet Attraktivt Arbete. Resultaten från dessa intervjuer låg sedan till grund för utvecklingen av en modell om Attraktivt Arbete. Detta innebar att data systematiserades och grupperades i kategorier, dimensioner och kvaliteter i förhållande till huvudbegreppet Attraktivt Arbete. Resultaten ställdes också i relation till tidigare forskning och teorier inom området. Vid analysen av intervjumaterialet växte en modell med tre kategorier och 22 dimensioner samt ett stort antal kvaliteter fram. Se figur 1. (Åteg, Hedlund m fl. 2004)

De tre kategorierna var arbetsinnehåll, arbetsförhållanden och arbetstillfredsställelse. Arbetsinnehåll innehåller kvaliteter inom dimensioner som handlar om vad och hur den anställde gör under utförandet av arbetet. Arbetstillfredsställelse innefattar vad den anställde upplever att den får ut av att utföra arbetet. Arbetsförhållanden beskriver förutsättningar för arbetet, varav en del är gemensamma för alla anställda på ett företag. Arbetens attraktivitet bedöms individuellt utifrån en helhetssyn på arbetet med ett främjande perspektiv. (Hedlund 2007)

Med modellen som utgångspunkt skapades ett frågeformulär. Avsikten med frågeformuläret är att ha tillgång till ett verktyg som kan användas på arbetsplatser som vill arbeta med och utveckla attraktiva arbeten i syfte att kunna rekrytera, behålla och engagera personal. Huvuddelen av frågeverktyget består av ett 80-tal påståenden som respondenterna får ta ställning till, dels avseende hur viktigt påståendet är för att ett arbete ska vara attraktivt, dels hur väl det stämmer med deras nuvarande arbete. Majoriteten av påståendena kan sorteras in under begreppet arbetsmiljö. (Högskolan Dalarna 2004)



Figur 1. Innehållet i Attraktivt Arbete (Åteg, Hedlund m fl. 2004)

Med ambitionen att minska effekterna av förekommande eller förväntad arbetskraftsbrist behöver företagen verka för att öka arbetens attraktivitet. Som ett led i utvecklingen behövs kunskap om vad anställda, och presumtiva arbetstagare, värderar som viktigt. Dessutom behövs kunskap om hur anställda uppfattar sina nuvarande arbeten. Sammantaget ger det företagen möjlighet att identifiera områden som är angelägna att utveckla för att kunna rekrytera, behålla och engagera personal.

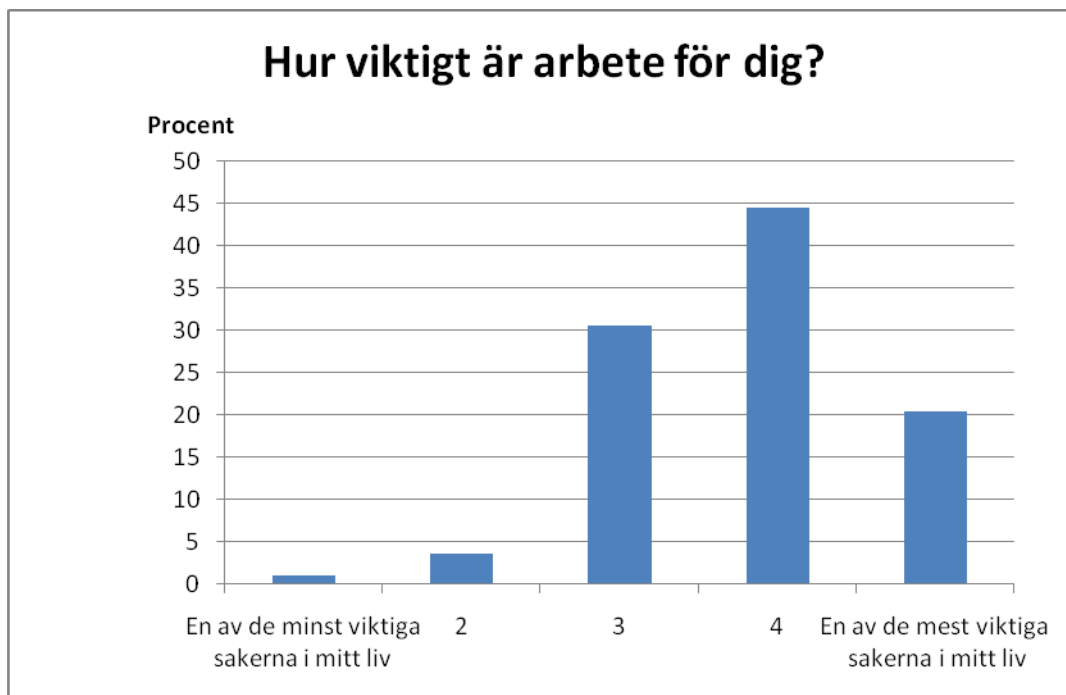
Med frågeverktyget "Frågor om Attraktivt Arbetet" (Högskolan Dalarna 2004) mäts betydelsen av kvaliteterna i modellen av Attraktivt Arbeta (Åteg, Hedlund m fl. 2004). Svaren från respondenterna kan bearbetas med olika syften, bl. a. kan prioriterade områden beräknas genom att relatera respektive påståendes betydelse till dess nuvärde. Visualisering av resultat genom grafisk presentation är ett viktigt verktyg som stöd för utvecklingsarbetet. Frågeverktyget har fram till och med 2008 baserats på att varje arbetstagare efter en genomgång manuellt svarat på de ca 80 frågorna på papper. Möjligheten att besvara frågeverktyget via Internet, efter instruktioner om inloggning, har nu utvecklats och använts sedan 2008.

Det är angeläget att frågeverktyget inte bara används för att ta fram svar på frågor om nuvarande arbetets attraktivitet utan att det alltid ingår i en process där syftet är att följa upp och diskutera förbättringsområden. Erfarenheterna visar att det finns flera viktiga steg att beakta i den processen. Några som särskilt bör nämnas är: att genomföra förankring på högsta nivå i organisationen/företaget, att ge information till medarbetare, att avsätta tillräckligt med tid för processen, att ha en diskussion om förväntningar på analyserade resultat och hur dessa ska hanteras, att tänka lösningsfokuserat samt att ge medarbetare möjlighet att engagera sig. Innehållet i stegen stämmer till stor del med vad Åteg m.fl. (2005) har diskuterat kring sex egenskaper hos utvecklingsmetoder som är viktiga för att skapa motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete.

Syftet med det arbete som presenteras här har varit att öka kunskapen om vad en större grupp av anställda betraktar som viktigt för att ett arbete ska vara attraktivt ställt i relation till deras nuvarande arbeten. De data som presenteras har samlats in i samband med utvecklingsarbete på företag. Resultaten som redovisas är hämtade från 16 olika studier om Attraktivt Arbeta som genomförts av eller i samverkan med Tema Arbetsliv. Totalt 1440 personer från grupper av anställda inom vård, skola, fastighetsskötsel, församlingsarbete, livsmedelsbranschen mm ingår. Resultaten representerar endast dessa grupper och kan inte behandlas som representativa för svensk arbetskraft.

## Resultat

Resultaten visar att respondenterna tycker att arbete är relativt viktigt i deras liv ("arbetets centralitet", medelvärde 3,8 på en skala 1-5), se figur 2. Mer än hälften arbetar för "Försörjning och överlevnad" (62%), en tredjedel för "Självförverkligande och livskvalité" (34%), medan endast en mindre del anger "Materiella framsteg och hög levnadsstandard" (4%). Arbetet har något större betydelse för dem som arbetar för "Självförverkligande och livskvalité" (medelvärde 3,8) än de som arbetar för "Försörjning och överlevnad" (medelvärde 3,7).



Figur 2. Arbetets centralitet.

Merparten tycker att deras nuvarande arbete till stora delar är attraktivt, medelvärde 3,6 (skala 1-5). I den undersökta gruppen fanns ett tydligt positivt samband mellan arbetets centralitet och nuvarande arbetes attraktivitet. Det var få som svarade att arbete var en av de minst viktiga sakerna i deras liv (1 på skalan). Bland de övriga grupperna (2-5 på skalan) ökade attraktiviteten i nuvarande arbete nära nog linjärt från 3,0 i medelvärde till 3,9.

Tabell 1. De femton kvaliteterna med högst nuvärde i det egna arbetet (skala 1-5).

Påstående	Medelvärde
Det finns arbetskamrater på min arbetsplats.	4,67
Jag samarbetar med arbetskamrater på min arbetsplats.	4,48
Jag tycker det jag gör är viktigt.	4,44
Jag känner lojalitet med mina arbetskamrater.	4,38
Jag är förtrogen med mitt arbete.	4,37
Jag umgås med arbetskamrater i arbetet.	4,35
Jag känner att jag gör ett bra arbete.	4,30
Vi har humor (skrattar och har roligt).	4,27
Jag känner lojalitet med min arbetsplats.	4,20
Jag har lätt att ta mig till och från arbetet.	4,18
Jag vet när min arbetsdag börjar och slutar.	4,17
Jag umgås med arbetskamrater på raster.	4,11
Vi hjälps åt och stöder varandra.	4,09
Jag känner mig behövd.	4,08
Min närmaste chef har förtroende för mig.	4,06

I tabell 1 redovisas de femton kvaliteterna med högst nuvärde i det egna arbetet. Majoriteten är kopplade till arbetsförhållanden. Främst är det kvaliteter avseende den sociala kontakten och relationerna med arbetskamrater som har störst förekomst. Även lojalitet, med arbetskamrater och arbetsplatsen, är representerade bland de femton. Arbetstillfredsställelsen uppmärksammas av att det arbetstagaren gör är viktigt, känslan av att göra ett bra arbete samt att känna sig behövd.

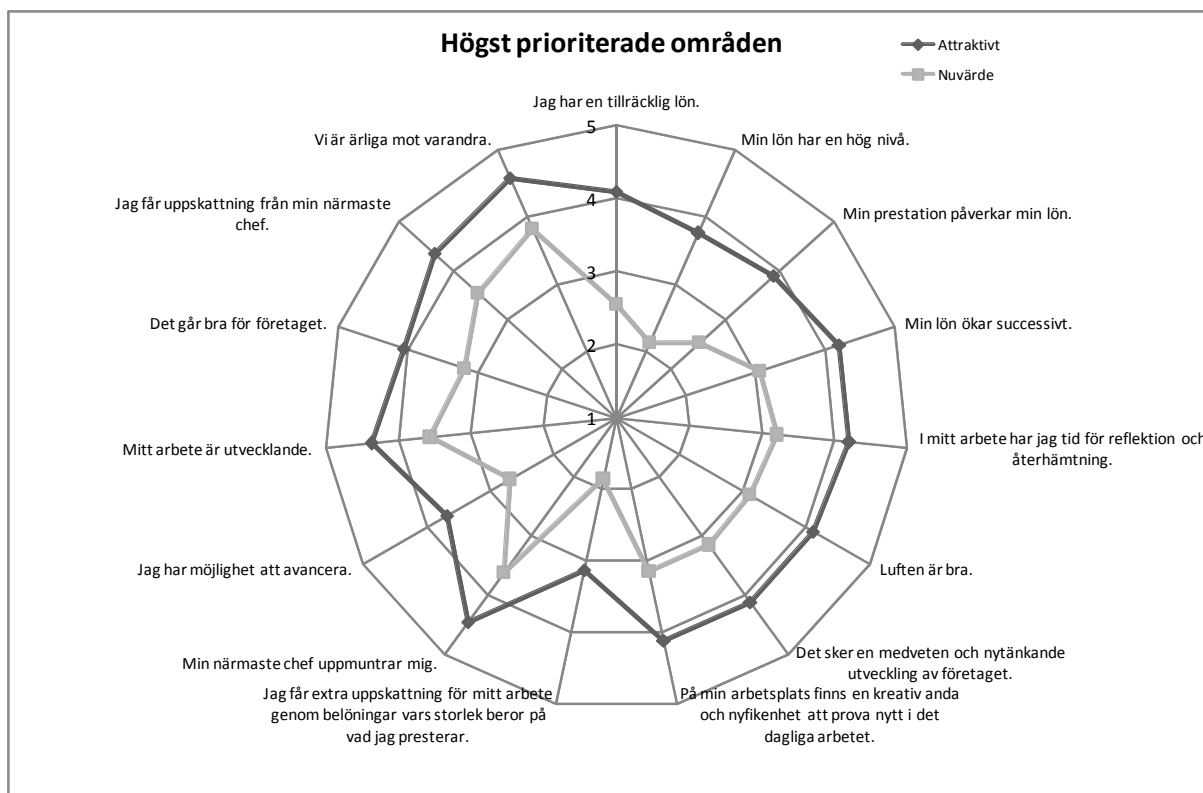
Tabell 2. De femton kvaliteterna som är viktigast för att göra ett arbete attraktivt (skala 1-5).

Påstående	Medelvärde
Jag tycker det jag gör är viktigt.	4,72
Jag känner att jag gör ett bra arbete.	4,71
Det finns arbetskamrater på min arbetsplats.	4,68
Vi har humor (skrattar och har roligt).	4,67
Vi hjälps åt och stöder varandra.	4,66
Jag känner lojalitet med mina arbetskamrater.	4,65
Min närmaste chef har förtroende för mig.	4,65
Jag samarbetar med arbetskamrater på min arbetsplats.	4,64
Jag har förtroende för min närmaste chef.	4,62
Vi har en bra laganda.	4,61
Kommunikationen med min närmaste chef fungerar bra.	4,60
Vi är ärliga mot varandra.	4,59
Vi är öppna mot varandra.	4,55
Jag känner mig behövd.	4,55
Min närmaste chef ställer lämpliga krav på det arbete jag ska utföra.	4,53

I tabell 2 redovisas de femton kvaliteterna som är viktigast för att arbetet skall vara attraktivt. Majoriteten är kopplade till arbetsförhållanden men i topp ligger två kvaliteter som berör arbetstillfredsställelse. För övrigt är det främst kvaliteter avseende relationer till arbetskamrater och förhållandet till närmaste chef.

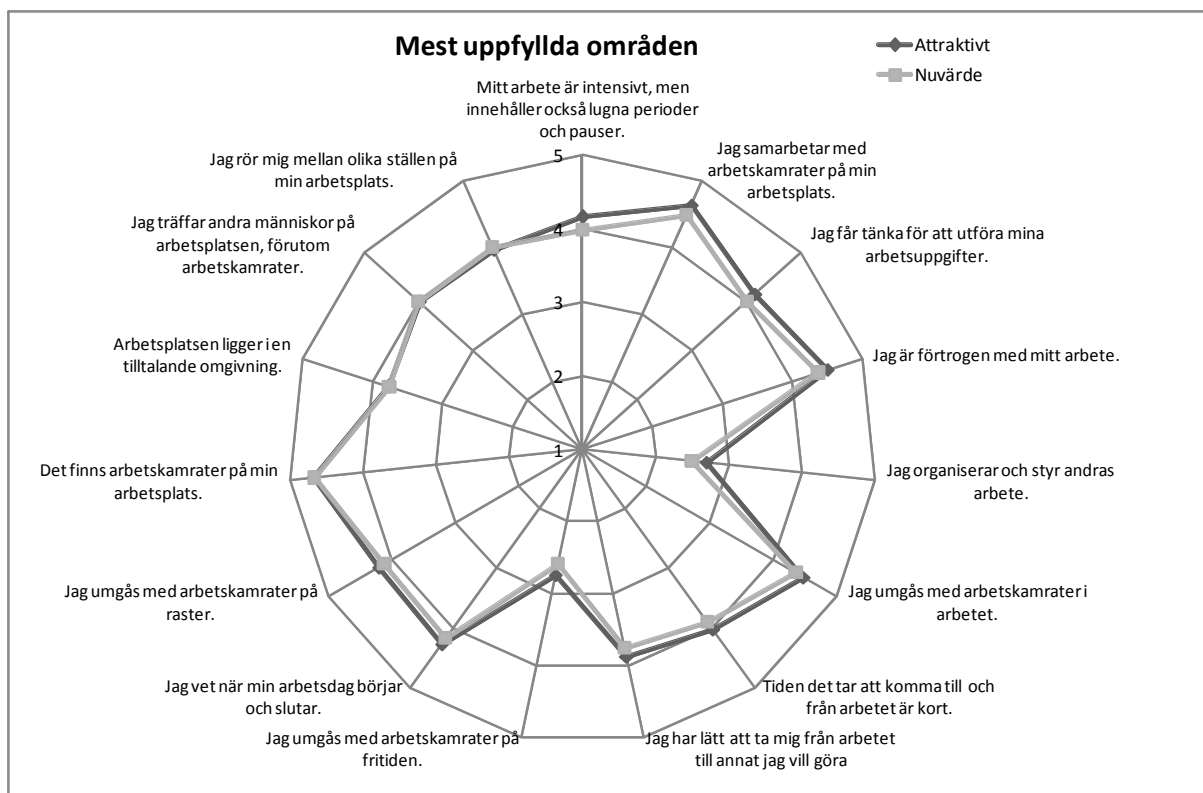
Som ett led i ett utvecklingsarbete för att öka attraktiviteten på en arbetsplats kan det vara viktigt att identifiera utvecklingsområden som bör prioriteras. Dessutom är det av intresse att identifiera de områden där högt värderade kvaliteter är väl uppfyllda. Prioriteringen baseras på hur viktig kvaliteten är satt i relation till nuvärdet. I figur 3 visas de femton högst prioriterade områdena och i figur 4 de mest uppfyllda utifrån formeln:

$$\text{Prioritet} = \text{attraktivt} \times (\text{attraktivt} - \text{nuvärde})$$



Figur 3. De femton högst prioriterade områdena.

Inte helt överaskande är områden kring lönen högst prioriterade att åtgärda. Därefter uppmärksammas behovet av tid för reflektion och återhämtning. Anmärkningsvärt, med tanke på representerade arbetsplatser, är att luften för många anses klart sämre än önskvärt. Därtill lyfts områden kring utveckling, såväl personlig som företagets, och behovet av uppskattning.



Figur 4. De femton mest uppfyllda områdena.

Några områden som anses mycket viktiga och dessutom är väluppfyllda berör arbetskamrater avseende att samarbeta med, att umgås med i arbetet och att de finns. Samma sak gäller att vara förtrogen med arbetet. I kontrast till ovanstående områden står att umgås med arbetskamrater på fritiden, samt att organisera och styra andras arbete. Dessa områden är inte så viktiga, och nuvärdet ligger på motsvarande nivå.

## Diskussion

Erfarenheterna från forskningen kring Attraktivt Arbete visar att frågeverktyget har potential som ett viktigt hjälpmedel för att driva utvecklingsprocesser. Genom att anställdas synpunkter tas tillvara och resultaten redovisas grafiskt kan ett ökat engagemang i utvecklingsprocesser skapas. De resultat som här redovisas kan ses som exempel från den blandade databas på 1440 respondenter som finns idag. Inledningsvis förs en diskussion kring de resultaten.

### Resultatdiskussion

Resultatet att arbetet är relativt viktigt (medelvärde 3,8) är något högre än tidigare resultat från en grupp verkstadsarbetare och timmermän i Dalarna (medelvärde 3,4) (Hedlund, Åteg m fl. 2003). Skillnaden kan bero på att grupperna av respondenter har olika inriktning på yrke och utbildning, samt olika fördelning på främsta anledningen till varför man arbetar.

Ett positivt linjärt samband mellan arbetets centralitet och arbetets attraktivitet har konstaterats. Hur detta samband ska tolkas kan inte utläsas ur detta material. Frågan kan ställas om ett attraktivt arbete leder till att centraliteten ökar eller vice versa. Är

det så att personer som värderar arbete högt också ställer högre krav på arbetets attraktivitet?

På de arbetsplatser som ingår i databasen finns arbetskamrater och relationerna mellan arbetskamraterna är bra. Dessutom har arbetstagarna lätt att ta sig till och från arbetet, samt vet när arbetsdagen börjar och slutar. Eftersom det inte finns några andra grupper att ställa resultaten mot är det svårt att analysera vad detta betyder. Resultaten kan dock ställas mot vad samma respondenter tycker är viktigt för att arbetet ska vara attraktivt. Däremot kan frågan ställas varför arbetsförhållanden och arbetstillfredsställelse finns högt på listan, men inte arbetsinnehåll.

De kvaliteter som är viktigast för att arbeten ska vara attraktiva handlar om arbetsförhållanden kopplat till relationer och ledarskap, samt arbetstillfredsställelse kopplat till att vara eftertraktad, stimuleras och ha inre erkänsla. Det är intressant att konstatera att hälften av de viktigaste kvaliteterna för att göra ett arbete attraktivt också finns med på listan över de med högst förekomst i nuvarande arbete. De två viktigaste kvaliteterna är "Jag tycker det jag gör är viktigt" och "Jag känner att jag gör ett bra arbete". Betydelsen av att känna en inre erkänsla var något som uppmärksammades i samband med skapandet av modellen (Åteg, Hedlund m fl. 2004), och som i dessa resultat värderats mycket högt. Genom att väga samman skillnader mellan nuvärde och betydelse kan prioriterade utvecklingsområden identifieras.

Trots att lönen så tydligt kommer högst upp bland prioriterade områden, så är inte lönen med på listan över de femton viktigaste kvaliteterna för att göra ett arbete attraktivt. Förklaringen är att lönen inte anses vara tillräckligt hög. Ett sätt att hantera en sådan fråga skulle kunna vara att diskutera och skapa en förståelse för relationen mellan lön och företagets ekonomi. Efter lön uppmärksammas bristen på tid för reflektion och återhämtning. Detta överensstämmer med den ökade förekomsten av stress i arbetet (Arbetsmiljöverket 2006) och att de organisatoriska förhållandena i arbetet påverkar anställdas hälsa (Härenstam och Arbetslivsinstitutet 2006). Frågan är hur missnöjet med luftkvaliteten ska tolkas? De undersökta yrkesgrupperna representerar inte arbeten där den typen av besvär kan förväntas. Detta resultat kan ses som ett exempel på frågeformulärets utformning där den subjektiva upplevelsen av en kvalitet mäts. Det innebär sannolikt att det finns mer komplexa förklaringar än brister enligt gällande normer, i detta fall avseende luftkvaliteten. Noterbart är att det är prioriterat att få extra uppskattning för sitt arbete genom belöningar vars storlek beror på vad man presterar, trots att det inte anses särskilt viktigt för att arbetet ska vara attraktivt. Intressant är att ställa frågan vad detta kan ha för betydelse i den aktuella debatten om bonus. Flera av de prioriterade områdena antyder att det finns en outnyttjad potential hos personalen, i form av en önskan om ökad utveckling såväl individuellt som hos företaget.

Resultaten från de femton mest uppfyllda områdena pekar på två saker. Merparten av kvaliteterna är viktiga för att arbetet ska vara attraktivt och de har också högt nuvärde. För att dessa arbeten ska bibehålla och utveckla sin attraktivitetsnivå vore det därför viktigt att bevara eller utveckla dessa höga nuvärden. Däremot är behoven att umgås med arbetskamrater på fritiden samt att organisera och styra andras arbete, inte högt värderade men väl tillfredsställda. Detta innebär att det inte tycks



finnas någon grund för att dessa områden skulle prioriteras i ett utvecklingsarbete för denna grupp.

Den forskning kring Attraktivt Arbete som bedrivs inom Tema Arbetsliv anknyter till tidigare forskning om värderingar av arbete, men har ett nytt och annorlunda fokus. Det innebär att vid denna första analys av data i databasen har ett antal frågeställningar identifierats, varav några har lyfts ovan. Behovet av fördjupningar och ytterligare forskning är därmed uppenbart.

### **Framtida forskning**

Forskningen utgående från modellen om Attraktivt Arbete inom Tema Arbetsliv har två huvudinriktningar. Den ena är att skapa generell kunskap om Attraktivt Arbete och den andra är inriktad mot utvecklingsprocesser och metoder för skapandet av attraktivare arbeten i specifika företag och organisationer.

Här redovisad data ger en första grund för att få en allmän kunskap om synen på arbetens attraktivitet. Det finns ett tydligt behov av att samla ett tillräckligt antal svar i en databas för att kunna belysa specifika förhållanden inom olika grupperingar. Det kan vara olika branscher, åldersgrupper, kön med flera bakgrundsfaktorer. Ett led för att effektivisera insamlingen är den nyligen färdigställda webbaserade versionen av frågeverktyget.

En tillräcklig databas ger också förutsättningar för att undersöka möjligheten att reducera antalet frågor i frågeverktyget. Det är angeläget och efterfrågat att minska antalet frågor och därmed få minskade svarstider. Grunden för en eventuell reduktion är att kvaliteten bibehålls, eller till och med ökas. Det innebär bland annat att frågorna måste beakta hela innehållet i modellen av Attraktivt Arbete.

Både en webbaserad version av frågeverktyget och en eventuell reduktion ger förutsättningar för en snabbare insamling av data och effektivare efterbearbetning och analys. Den webbaserade versionen förhindrar dessutom internt bortfall och minskar risken för fel.

Ett attraktivt arbete har här beskrivits som ett arbete som en person vill ha, vill stanna kvar på och engagera sig i. Utgångspunkten har varit att möta företagets behov av att rekrytera och behålla kompetent personal för att överleva och utvecklas. För att öka attraktiviteten behövs kunskap om utvecklingsprocesser och metoder, samt dess effekter. För prioriteringar i utvecklingsarbetet är det därför viktigt att identifiera och visualisera styrkor och svagheter i arbetsplatsernas nuvarande situation. Frågeformuläret baserat på modellen är centralt för de metoder och processer som utvecklas för att skapa attraktivare arbeten. Andra viktiga komponenter är ett interaktivt förhållningssätt med fokus på stor delaktighet och återkommande återkoppling där visualisering av resultaten och en strävan till att skapa motivation har stor betydelse. En fortsatt utveckling och utvärdering av metoder och processer är angeläget.

Slutligen kan noteras att kunskapen om Attraktivt Arbete har efterfrågats internationellt. Samarbete har påbörjats med institutioner i Finland och Holland. Strävan är att tillsammans utöka forskningen på Europabasis inom området.

## Referenser

- Arbetsmiljöverket (2006). Stress - an increasingly common work environment problem: 10.
- Bakker, A. B. och W. B. Schaufeli (2008). "Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations." Journal of Organizational Behavior **29**: 147-154.
- Funch, M. och C. Ehrnooth. (2008, 08-10-2008). "Labour shortage despite financial crisis?" Retrieved 2008-12-16, 2008, from [www.norden.org/webb/news/news.asp?id=8113&lang=6](http://www.norden.org/webb/news/news.asp?id=8113&lang=6).
- Hedlund, A. (2007). Attraktivitetens dynamik - studier av förändringar i arbetets attraktivitet. Institutionen för industriell ekonomi och organisation. Stockholm, Kungliga Tekniska Högskolan: 59.
- Hedlund, A. och B. Pontén (2006). "Införandet av systematiskt arbetsmiljöarbete på träföretag - Utvärdering av en metod, dess resultat och påverkan på arbetets attraktivitet." Arbete och Hälsa **2006:15**: 49.
- Hedlund, A., M. Åteg, m fl. (2003). En studie av ungdomars och anställdas syn på arbete i två kommuner i Dalarna. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Härenstam, A. och Arbetslivsinstitutet (2006). Understanding the organisational impact on working conditions and health. Stockholm, Arbetslivsinstitutet förlagstjänst.
- Högskolan Dalarna (2004). Frågor om Attraktivt Arbete. Borlänge: 5.
- Kennemar, J. och L. Jagrén (2008). Småföretagsbarometern. Stockholm, Swedbank Företagarna: 23.
- Manpower (2008). Talent Shortage Survey 2008 Global Results: 10.
- Rauhut, D. (2002). Arbetskraftsbrist och arbetskraftsinvandring: hot eller möjlighet för ekonomisk tillväxt? Östersund, ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier.
- Åteg, M., A. Hedlund, m fl. (2004). Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Åteg, M., I.-M. Andersson, m fl. (2005). "Moveit Motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet." Arbete och hälsa: 45