



att... INFORMERAR

Regional resursplattform för utveckling av attraktiva tillverkningsföretag i Dalarna

Attraktivt arbete

att...-projektet har under tre år medverkat till att skapa attraktiva tillverkningsföretag i Dalarna. Under projektets gång har komplexiteten i begreppet attraktivt arbete blivit allt mer uppenbar. Behoven hos de enskilda företagen att ”mäta” sin attraktivitet och att få klarhet i vad man behöver förändra för att stärka den är ofta tydliga. Tillgänglig forskning har inte gett några klara riktlinjer. Den nu genomförda analysen har sorterat upp begreppen i en tydlig modell. Ett verktyg till stöd för företagens strävan att utvecklas har därmed kunnat tas fram.



Attraktivt arbete?
Det beror på ...



”Det beror på” är sannolikt det korta svaret på frågan ”vad är ett attraktivt arbete”? Det beror på vem du frågar, när du frågar och sannolikt också på i vilket sammanhang frågan ställs. Eftersom frågan utgår från vad den enskilde personen värderar finns det inget entydigt svar på vad ett attraktivt arbete är. Inte heller är det så enkelt som att det finns några få avgörande faktorer, även om vissa troligen är viktigare än andra.

De faktorer som gör ett arbete attraktivt kan indelas i tre olika kategorier – **attraktivt arbetsinnehåll**, **arbetstillfredsställelse** och **attraktiva arbetsförhållanden**. Kategorierna innehåller i sin tur olika delar. Det som bidrar till att göra arbete attraktivt stämmer väl överens med det som tidigare forskning visat är viktigt. Men samtidigt finns ett behov av att ifrågasätta en del av det gamla tänkandet om hur man organiserar arbete, eftersom det innehåller drag som står i motsats till attraktivt arbete.

Från anställdas uttalanden ...

Utifrån intervjuer med anställda inom produktion och personer vid företagets personalavdelning eller motsvarande har en modell av vad som gör arbete attraktivt skapats. Totalt har 17 personer, både män och kvinnor, som arbetar inom mindre verkstads- och träföretag i Dalarna intervjuats. Dessutom har kompletterande intervjuer gjorts



med personer som är verksamma som frisör, grundskolerektor/förskolelärare, ekonomiassistent och datakonsult. Modellen gäller därmed för anställda oavsett bransch.

... till skapandet av en modell

Modellen av vad som påverkar arbetets attraktivitet består av tre nivåer. Faktorer som anknyter till varandra har grupperats i områden. Man kan säga att faktorerna är en djupare beskrivning av vad som ingår i områdena. Områdena har sedan på liknande sätt grupperats till kategorierna attraktivt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse och attraktiva arbetsförhållanden. Det känns här viktigt att poängtera att det är en modell av vad som gör arbetet attraktivt, däremot kan man inte säga hur viktiga de olika faktorerna är.

Attraktivt arbetsinnehåll

De faktorer som ingår i attraktivt arbetsinnehåll innefattar vad den anställde gör och hur arbetet utförs. Det inbegriper arbetstakt, att det förekommer fysisk aktivitet, praktiskt arbete och tankearbete, känsla av förtrogenhet, att ha handlingsfrihet samt att arbetet är varierat. Ett exempel är att arbetstakten ska vara hög, men med lugnare perioder för reflektion och återhämtning, samt tillfälle till pauser. I modellen innebär praktiskt arbete att man får jobba med händerna och vara skapande genom att få använda sin förmåga till att producera något nytt eller något

speciellt. Mer än två tredjedelar av de intervjuade nämnde tankearbete och variation som attraktivt i ett arbete.

Tankearbete kan ingå i själva arbetsuppgiften, t.ex. att tillverka en produkt utifrån en ritning, genom att lösa akuta problem, lära nytt eller utveckla verksamheten. Därtill är det positivt om detta kan göras tillsammans med arbetskamrater och/eller ledning. Variation kan uppnås genom arbetsrotation mellan olika arbetsmoment, förnyade arbetsuppgifter och flexibilitet när det gäller utförandet av arbetet.

Attraktivt arbetsinnehåll



Arbetsstillfredsställelse

I arbetsstillfredsställelse ingår den anställdes upplevelser av att utföra arbetet. Det innebär att känna sig eftertraktad, få erkänsla, känna stimulans, känsla av status samt de resultat som arbetet ger. De anställda kan känna sig eftertraktade utifrån att ha en efterfrågad kompetens, att det de gör är viktigt samt att de känner sig behövda. Egen upplevelse av att ha utfört ett bra arbete ger inre erkänsla, medan uppskattning från andra såsom ledning, arbetskamrater och kunder leder till yttre erkänsla.

Arbetsstillfredsställelse



Stimulans nämndes av mer än två tredjedelar som något som gör arbete attraktivt. Det kan komma från att arbetet i sig är intressant, vilket bl.a. uttrycktes som ”intresset för trä är grunden för att vilja jobba på ett snickeri”.

Ett exempel på resultat av arbetet är från en skylttillverkning där den anställda sa ”ingen skylt är den andra lik”. Förutom olika produkter, är direkta och synliga resultat, känsla av sammanhang samt konkreta resultat faktorer som bidrar till arbetets attraktivitet.

Attraktiva arbetsförhållanden

I attraktiva arbetsförhållanden ingår faktorer som är gemensamma för alla anställda på företaget. Däri ingår lönen, arbetstidens, organisationens och den fysiska arbetsmiljöns utformning, arbetsplatsens lokalisering, typ av ledarskap, möjlighet till social kontakt, att utrustningen är adekvat, hur relationerna fungerar samt att man känner lojalitet.

Relationer och ledarskap nämndes av mer än två tredjedelar av de intervjuade. Hur relationerna ska vara är komplext att beskriva, men uttalanden som ”vi skrattar på jobbet”, ”man kan vara ledsen på jobbet” och ”bra arbetskamrater är viktigare än lönen”,

Attraktiva arbetsförhållanden



belyser önskan om laganda, stöd, empati, ärlighet, öppenhet, samarbete och humor. Från ledaren eftersöks förmågan att informera, skapa förtroende och kommunicera, men även att ställa rimliga krav som den anställda kan uppnå samtidigt som anställda med hög ambitionsnivå kan behöva bromsas.

Lönen finns det många åsikter om. En del hävdar att lönen är det viktigaste och att den kan kompensera andra brister, medan andra menar att arbetskamrater ”går före lön och sånt”. Flera faktorer gör lönen viktig. Det handlar om dess nivå, att den är prestationsrelaterad, att den ska ge möjlighet till försörjning samt vara successivt ökande.

Tidigare forskning om arbete

Under 1900-talet har olika sätt att se på arbete och organisation utvecklats. Dessa synsätt existerar ännu och har fortfarande en stor påverkan på arbetslivet. En av de tidigaste och mest kända synsätten var rationaliseringsrörelsen. Under början på 1900-talet var behovet av effektivare produktionsmetoder stort.

Det mest kända bidraget till rationaliseringsrörelsen var Taylors system för vetenskaplig företagsledning. Men samtidigt som detta bidrog till effektivisering, så var synen på människan i arbetslivet mekanisk. De fysiska förmågorna och teknik var i fokus. Bristerna i förståelsen för mänskliga behov och sociala relationer ledde till en motreaktion, som kallas för Human Relations. Den innebar att de anställdas uppfattningar, attityder och behov av tillhörighet, respekt och erkännande fick större betydelse. Denna nya syn på de anställda utvecklades ytterligare under Sociotekniken, ett synsätt som fokuserade på samverkan mellan de mänskliga och de tekniska systemen. Därigenom kom arbetsgrupper att anses vara lösningen för att attrahera arbetskraft.

Senare har man förstått att det inte finns något enkelt svar på hur anställda kan motiveras eller hur behov kan tillfredsställas i arbetet. Därför finns det inte heller något enkelt svar på hur ett arbete ska vara utformat för att vara attraktivt.

Begreppet attraktivt arbete har använts tidigare, men det har inte gjorts någon uttömmande studie om vad som gör ett arbete attraktivt. I en del fall har man försökt visa på lämpliga åtgärder för att öka attraktiviteten. Det har gjorts genom gränsvärden eller forskning som i sin tur inte utgått från attraktivitet. Den tidigare forskningen på området är därför inte tillräcklig för att ge en förståelse av vad som gör arbete attraktivt.

En enkät för att mäta attraktivitet

Utifrån modellen om attraktivt arbete har en enkät utformats, som kan användas för att mäta faktorernas relativa vikt, d.v.s. undersöka vad som är viktigast för att ett arbete ska vara attraktivt för olika grupper. Enkäten och modellen kan användas för att hjälpa intresserade företag och organisationer att skapa mer attraktiva arbeten.

Intervjuerna med de anställda har varit av största vikt för denna studie. Vi vill därför tacka dem och deras arbetsgivare för att vi fått uppta deras tid, samt andra som bidragit.

Tidigare informationsblad från att...projektet

1. Närhet till kunskap kan möta tillverkningsföretagens strävan att förbättra arbetsmiljön. Nov. 2001.
2. Satsningar på arbetsmiljö och ledarskap i industrin kan möta ungdomars förväntningar på arbetslivet. Jan. 2002.
3. Bättre arbetsmiljö och ökat personalinflytande kan möta ungdomars förväntningar på industriarbete. Feb. 2002.
4. Utvecklingsarbete ger Avesta attraktivare arbetsplatser inom verkstadsindustrin. Mars 2002.
5. Vaddå att...???. April 2002.
6. Industriprogrammet i Avesta, från kris till succé. Sept. 2002.
7. Attraktiv timmerhusutbildning. Dec. 2002.
8. Korta beskrivningar av ett antal olika delprojekt. Feb. 2003.
9. Teknik i all enkelhet. Juni 2003.
10. Utbildning i stället för uppsägning. Juli 2003.
11. Tillverkningsföretagens betydelse för Dalarna. Okt. 2003.
12. Arbetsfriska. Jan. 2003.

Faktaruta att...projektet

Resursplattformen *att...* skall inspirera, koordinera, stödja och genomföra insatser som på kort och lång sikt bidrar till att göra tillverkningsföretagen i Dalarna attraktiva och minskar deras rekryteringsproblem för att säkra en långsiktig tillväxt. Visionen är att Dalarna och dess företag ska bli nationellt och internationellt uppmärksammade för en medveten utveckling för ett attraktivt arbetsliv i en attraktiv livsmiljö.

I *att...* -plattformen ingår ett femtontal personer från bl.a. Högskolan Dalarna, Arbetslivsinstitutet och IUC Dalarna AB. *att...* finansieras av EU Mål 1 och 2, Arbetslivsinstitutet, Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden, Högskolan Dalarna samt medverkande företag och organisationer.

Högskolan Dalarna • 781 88 Borlänge • tel 023/77 86 68 • fax 023/77 86 01 • www.du.se/att • infoatt@du.se

Hans Lundkvist
projektledare
hans@stegvis.com
023-77 86 63
070-554 92 68

Bengt Pontén
Högskolan Dalarna
bpo@du.se
023/77 86 62
070/374 47 63

Om du är intresserad av enkäten eller attraktivitetsmodellen, kontakta gärna:

**Mattias Åteg, 023-77 86 20,
mattias.ateg@arbetslivsinstitutet.se
eller
Ann Hedlund, 023-77 86 02, ahd@du.se**